STEVEN SAMPLE

Cultiver son leadership



Liberté, finesse et courage

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Cultiver son leadership

Chez le même éditeur

Ken BLANCHARD et Sheldon BOWLES, *Un indien dans l'entreprise : donnez un nouveau souffle à votre équipe*

Tony BUZAN, *Une tête bien faite*

Edward DE BONO, *Conflits : comment les résoudre*

Korsak Chairasmisak, *Enseignements d'un dirigeant asiatique*

Mireille FESSER et Arnaud PELLISSIER-TANON, *Les hauts potentiels*

Sydney FINKELSTEIN, *Quand les grands patrons se plantent*

Manfred KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*

Jonathan LEAR, *Freud : l'invention de l'inconscient*

Abraham MASLOW, *Être humain : la nature humaine et sa plénitude*

Henry MINTZBERG, *Des managers, des vrais ! pas des MBA*

Steven B. Sample

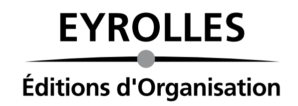
Cultiver son leadership

Liberté, finesse et courage

PRÉFACE DE WARREN BENNIS

Traduit de l'américain par Sabine Rolland

Deuxième édition



Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

L'édition originale de cet ouvrage est parue aux États-Unis sous le titre *The Contrarian's Guide to Leadership*, chez Jossey-Bass.

Ce livre est initialement paru en français en 2005 sous le titre *Devenez un grand leader*

ISBN : 978-2-212-53934-9

Sommaire

Préface

PAR WARREN BENNIS

Dans la société américaine actuelle, les esprits non-conformistes, ceux capables de tenir un discours personnel, d'offrir un point de vue original et une authenticité stimulante, constituent une espèce en voie de disparition. Steven Sample est incontestablement l'un d'entre eux. Ses propos méritent d'être écoutés par tous ceux qui aspirent à devenir des leaders de leur époque, à la fois intelligents et efficaces. C'est à eux qu'il destine ce manuel de leadership qui a tout pour devenir un classique du genre.

Devenez un grand leader est un ouvrage unique, d'une rare sincérité, d'une lucidité implacable et d'une grande valeur morale. Les idées et les enseignements qu'il propose sont davantage destinés à soulever des questions difficiles qu'à offrir des réponses simples. Et à une époque où beaucoup aimeraient croire que les bonnes intentions suffisent pour réussir, ce livre nous rappelle que le véritable leadership est une vocation exigeante pour laquelle les futurs leaders doivent mobiliser ce qu'ils ont de meilleur et de plus fort en eux.

L'auteur est aussi unique que son livre : un technologue passionné d'art et de lettres et un excellent praticien du leadership qui sait faire partager aux autres son savoir et son expérience. Selon moi, personne d'autre, parmi nos contem-

porains, n'aurait pu écrire le livre que vous avez en main, un livre qui mêle de grandes vérités sur l'homme, la société, l'art, la science, la technique et toutes les autres activités humaines qu'il est possible d'imaginer.

Je connais personnellement Steven Sample depuis plus de dix ans pour avoir contribué à sa nomination à la présidence de l'université de Californie du Sud — il ne faisait alors aucun doute qu'il avait tout pour remplir cette mission. Depuis, nous partageons une formidable expérience en enseignant à des étudiants de troisième et quatrième années de premier cycle « L'art et l'aventure du leadership ». À l'époque, je n'avais pas tardé à m'apercevoir que le contenu de l'enseignement de Steven ne figurait ni dans les manuels de management ni dans la littérature grand public contemporaine. Ses propos sont si neufs et paradoxalement si intemporels, si éloignés des idées habituelles, que son livre ne pourra qu'être immédiatement reconnu comme un apport inestimable à l'ensemble de la littérature existante sur le leadership.

Aucun leader, à l'exception peut-être du maire d'une grande ville, ne doit gérer autant d'intérêts différents que le président d'une grande université de recherche américaine. Je peux dire, à l'appui de mon expérience personnelle, qu'un président d'université se doit d'être à la fois un homme drôle et spirituel, un visionnaire, un prêtre, un psychologue et le PDG de dix ou vingt entreprises totalement différentes réunies en une seule et même entité.

Par conséquent, il ne fait aucun doute que tout leader, quel que soit le groupement humain qu'il dirige, a beaucoup de choses à apprendre d'un président d'université efficace, et Steven est le meilleur ou, du moins, l'un des deux ou trois meilleurs de ces cinquante dernières années. Aucun autre, à ma connaissance, n'a été capable de prendre la direction, non pas d'une, mais de deux universités très différentes — une université publique de la côte Est et une université privée de la côte Ouest, chacune fortement ancrée dans ses tendances

et ses traditions — et de contribuer à ce que chacune puisse réaliser le maximum du potentiel énorme qu'elle recélait.

Steven a manifesté en particulier une aptitude inhabituelle à convaincre les membres de chaque communauté universitaire qu'ils avaient la mission d'œuvrer ensemble pour un avenir meilleur. Les résultats très impressionnants obtenus par l'université de Californie du Sud montrent que son président a réussi à mobiliser jusqu'au bout les individus afin qu'ils fassent les efforts et les sacrifices nécessaires à la concrétisation de leur rêve collectif. Des résultats qui incluent une multiplication par deux des dossiers d'inscription déposés par les élèves du secondaire, une hausse spectaculaire de 240 points des résultats au SAT (examen de fin d'enseignement secondaire) obtenus par les candidats admis en première année, la création d'instituts de recherche de pointe, le développement d'un programme de premier cycle unique en son genre et un montant record des fonds collectés. Preuve de la réussite de Steven : le magazine *Time* a décerné à l'université de Californie du Sud le titre de « Collège de l'année 2000 », et tout le monde s'accorde à reconnaître que l'établissement incarne à merveille l'université américaine du 21e siècle.

Steven Sample sait à la fois étudier l'Histoire avec finesse et intelligence et raconter les histoires mieux que personne, tirant des leçons précieuses de sa vie personnelle et de sa carrière, ainsi que de celles des grands leaders de l'humanité. Qu'a-t-il apporté de plus à la littérature existante sur le leadership ? Un éclairage direct et sans concession sur les aspects les plus pénibles du métier de leader, ces décisions torturantes qui ont si souvent empêché les plus illustres dirigeants comme les plus obscurs de trouver le sommeil.

À tous ceux qui rêvent d'un leadership idyllique capable de rassembler les organisations et les hommes et de leur promettre un avenir clément, sans contrainte ni souffrance, Steven répond d'un ton convaincant que les victimes sont parfois inévitables et qu'un grand leader doit être prêt à payer

le prix de son idéal ou de ses décisions audacieuses. Les leçons qu'il nous donne s'adressent à tout le monde : elles sont vivantes, presque évidentes, et nous incitent à réfléchir sur les choses et sur nous-mêmes.

Je ne serais pas surpris que ce livre soit la première d'une série de réflexions menées par un dirigeant qui a su aussi bien s'analyser qu'analyser le monde qui l'entourait pour faire profiter les autres des résultats de ses observations. Mais en attendant une suite à ce premier livre, essayez d'extraire toutes les richesses qu'il recèle. Puisse son contenu vous déstabiliser positivement et vous procurer un plaisir immense au fil des pages.

WARREN BENNIS

Introduction

À Kathryn, la lumière de ma vie
et l'amour de mon cœur

Combien de fois avez-vous entendu dire — ou dit vous-même : « Ce dont ce pays a besoin, c'est d'un vrai leader, d'un homme vraiment intègre et visionnaire capable de nous rassembler et de nous remettre dans le droit chemin ! »

J'entends fréquemment les gens se plaindre de la sorte et, moi-même, je déplore parfois la situation qui est la nôtre actuellement. Mais, au fond, je me demande si nous sommes sincères avec nous-mêmes en exprimant ce genre de point de vue. Si nous devions fabriquer de grands leaders pour notre époque, nous ne clonerions certainement pas ceux du passé. Washington, par exemple, était un dirigeant extraordinaire pour l'époque extraordinaire à laquelle il vivait, mais il ne ferait probablement pas un président ou un chef militaire particulièrement efficace aujourd'hui.

Washington et Lincoln sont des héros pour moi, et ce livre indiquera au lecteur quelques-uns des aspects qui ont fait d'eux des grandes figures historiques. Mais ce que l'on peut dire à la fois d'essentiel et de pertinent sur le leadership, c'est qu'il dépend beaucoup des circonstances ; le leader qui réussit dans tel ou tel contexte à tel ou tel moment ne réus-

sira pas nécessairement dans un contexte différent au même moment ou dans le même contexte à un autre moment.

La notion même de leadership ne se laisse pas saisir facilement. Un accord unanime est difficile à trouver sur sa définition, même si la plupart des gens croient savoir le définir en le voyant à l'œuvre. Assurément, il existe des leaders innés qui accèdent sans effort au pouvoir et à l'autorité, mais parmi les plus grands dirigeants du monde, beaucoup manifestaient peu d'aptitude au leadership dans leur jeunesse et ont appris cet art complexe par l'étude, la pratique et l'expérience.

Parmi tous les biens que possède l'humanité, le leadership est certainement le plus rare et le plus précieux. Pensez à toutes ces entreprises engagées sur une mauvaise pente malgré une succession de consultants appelés à leur rescousse, de nouveaux plans et de nouvelles politiques. Il a suffit que l'on décide finalement de renvoyer leur PDG et d'en nommer un nouveau pour qu'elles se redressent comme par magie. L'Histoire regorge d'exemples similaires au sein des armées, des universités, des églises et des nations.

La situation inverse existe également : le départ prématuré d'un leader talentueux et efficace peut s'avérer désastreux pour l'entreprise qu'il dirigeait. Et les nouveaux dirigeants qui se succèdent sont incapables, malgré tous leurs efforts, d'endiguer le déclin inexorable d'une organisation qui, quelques mois ou quelques années auparavant, affichait un dynamisme et une prospérité sans précédent.

Ce sont parfois des sociétés entières qui perdent leur capacité à produire de grands leaders. Nous, Américains, avons tendance à croire que la société humaine dans son ensemble progresse constamment de décennie en décennie. Or, les faits sont là : le 20e siècle a été beaucoup plus barbare que les quatre siècles qui l'ont précédé et, à ce titre, a représenté une régression importante en termes d'humanité de l'homme vis-à-vis de ses semblables. Ce recul était partiellement imputable à une amélioration spectaculaire des méthodes de

coercition et d'extermination, mais surtout à notre impuissance à produire des leaders capables d'imposer une philosophie morale suffisamment « humaine » à une époque dominée par le progrès technique.

On ne compte plus le nombre de sociétés qui ont perdu la culture très avancée qui était la leur pour retomber dans un mode de vie plus primitif. Dans certains cas, des facteurs externes tels qu'une invasion ou une période de sécheresse ont largement contribué à leur rétrogradation, mais le plus souvent une volonté et un leadership défaillants étaient en cause.

Mais alors, si le leadership dépend autant du contexte spatio-temporel, pourrait-on dire, quel est l'intérêt de lire des livres à ce sujet ? Pourquoi ne pas s'improviser leader et réussir dans ce rôle sans l'aide de personne, uniquement par ses propres mérites ? Certes, il n'existe pas de recette infaillible pour devenir un dirigeant efficace. Mais le leadership peut s'apprendre. Un individu peut développer ses aptitudes au leadership en étudiant des exemples de réussite dans ce domaine, puis en les adaptant à sa propre situation.

Le but de cet ouvrage est de vous encourager à porter un regard nouveau sur les leaders et le leadership. Non pas anticonformiste, c'est-à-dire hostile aux idées habituelles, car la plupart des opinions courantes sur le leadership (et sur bien d'autres choses, d'ailleurs) sont fondées. Mais de la même façon que vous ne pouvez pas devenir un leader efficace en essayant d'imiter un grand leader du passé, vous ne réussirez pas à développer pleinement vos aptitudes à diriger ou même à apprécier toutes les subtilités de cet art en adhérant servilement aux idées les plus répandues dans ce domaine. Vous devez vous libérer, ne serait-ce qu'un court instant, des idées conventionnelles et limitatives pour laisser s'exprimer votre créativité naturelle et votre indépendance d'esprit.

Au premier abord, la majorité des concepts-phares exposés dans ce livre vous paraîtront singuliers et contraires à l'opinion générale : penser de manière nuancée, avoir une double

perspective sur les choses, ne jamais se fier complètement aux experts, lire ce que les autres ne lisent pas, ne jamais prendre soi-même une décision qui peut raisonnablement être déléguée à un collaborateur, oublier les échecs et les erreurs du passé, travailler pour ceux qui travaillent pour soi, savoir pour quelle cause on est prêt à mourir, se charger soi-même des tâches les plus pénibles du métier de leader, échanger parfois les rôles en laissant diriger son collaborateur, et connaître la différence entre être dirigeant et diriger. Tous ces concepts s'opposent-ils radicalement aux idées habituelles ? Non. Mais ils vous invitent à réfléchir avec un esprit neuf et une indépendance intellectuelle — un exercice que vous trouverez, j'en suis certain, aussi stimulant que bénéfique.

Cet ouvrage découle de mon expérience personnelle — vingt-sept années passées à la tête de trois grandes universités de recherche dont neuf à l'université de Buffalo et dix à l'université de Californie du Sud. J'ai également été membre de quatorze conseils d'administration au sein d'entreprises appartenant à différents secteurs d'activité, ce qui m'a permis d'observer de près et de fréquenter régulièrement de nombreux dirigeants. De plus, ma fonction de président d'université m'a donné l'occasion de travailler avec des centaines de leaders politiques et de hauts fonctionnaires, à la fois aux États-Unis et à l'étranger, ainsi qu'avec des responsables religieux et syndicaux, des présidents d'organisations caritatives et des directeurs d'organismes culturels.

Enfin, j'ai eu le rare privilège d'enseigner à plus de deux cents jeunes leaders parmi les plus brillants et les plus ambitieux de l'université de Californie du Sud. Avec mon ami et collègue Warren Bennis, l'un des plus éminents spécialistes mondiaux du leadership, cela fait six ans que nous enseignons cette discipline durant les trois mois de printemps de l'année universitaire. Notre cours, intitulé « L'art et l'aventure du leadership », draine des étudiants de tous les départe-

ments et facultés de l'université. Chaque année, nous sélectionnons quarante étudiants de troisième et quatrième années de premier cycle sur plus de cent soixante candidats. Dans le cadre de séminaires organisés par petits groupes et de travaux individuels, ces étudiants examinent la vie et la carrière de vingt leaders du passé et de l'époque actuelle, du roi David à George Washington en passant par Napoléon, Gandhi, Martin Luther King ou Margaret Thatcher. Durant ces trois mois, ils lisent plus d'un millier de pages de texte, discutent avec une dizaine de conférenciers invités par l'université et incarnant différents rôles de leaders, et rédigent une dizaine d'exposés de quatre pages. Enfin, chaque groupe réalise un mémoire.

Même si je suis titulaire d'une chaire de génie électrique, l'enseignement du leadership constitue l'une des expériences les plus gratifiantes de ma carrière universitaire. Les discussions sans tabou que nous avons avec nos étudiants sur les leaders et le leadership ont enrichi notre connaissance, à Warren et à moi, de cet aspect aussi essentiel que fascinant du comportement humain.

Ce livre est divisé en chapitres pour la plupart indépendants les uns des autres. Il ne prétend pas être un traité philosophique auquel le lecteur doit adhérer totalement ou qu'il doit rejeter en bloc. Chacun est libre de retenir les points abordés qui lui paraissent intéressants et d'oublier les autres.

Les idées présentées ici sont toutes illustrées par des exemples actuels ou passés tirés du monde politique, économique, militaire, religieux et universitaire. D'ailleurs, le livre se termine par un exemple concret de leadership — celui appliqué à l'université de Californie du Sud — qui résume la plupart des idées traitées dans les chapitres précédents.

L'art du leadership et ceux qui le pratiquent évoluent en permanence ; en perpétuelle mutation, ils n'ont pas atteint le stade ultime de leur développement. Alors laissez-moi vous

inviter à participer à ce processus d'évolution « artistique ». Si cet ouvrage vous apporte un regard neuf sur cet art parmi les arts, il aura pleinement rempli sa mission.

Chapitre 1

LA PENSÉE NUANCÉE ET AFFRANCHIE

Les vrais leaders ont une pensée différente de celle de leur entourage. Nuancée, elle leur permet de garder leur indépendance intellectuelle ; affranchie, elle stimule leur créativité mentale.

Émettre un jugement le plus rapidement possible est d'ordinaire considéré comme une qualité fort appréciable. Appliquée aux managers, elle peut l'être, en effet. Mais le leader, lui, doit se prononcer sur la véracité ou la fausseté d'une information ou sur la valeur d'idées nouvelles le plus lentement et le plus prudemment possible — voire, dans bien des cas, s'abstenir de juger.

Observer des étudiants intelligents apprendre la pensée nuancée sans renier les valeurs fondamentales qui sont les leurs représente pour moi l'un des aspects les plus gratifiants de l'enseignement du leadership. Ce type de pensée, extrêmement rare, ne s'acquiert progressivement que par des efforts aussi intenses que soutenus. Néanmoins, pour le leader, il s'agit là d'une qualité essentielle à développer.

La plupart des individus portent des jugements manichéens et immédiats sur les choses, les cataloguant aussitôt bonnes ou mauvaises, vraies ou fausses, favorables ou

défavorables. Contrairement au vrai leader qui se doit d'apprécier les situations aussi finement et subtilement que possible en vue de prendre des décisions sages.

Fondamentalement, en quoi consiste la pensée nuancée ? À refuser de se faire une opinion sur une question d'importance à moins d'être au courant de l'ensemble des informations et des arguments les plus pertinents sur le sujet ou contraint, par les circonstances, de se prononcer sans avoir en main toutes les données (ce qui arrive parfois, mais beaucoup moins fréquemment qu'on ne le pense). F. Scott Fitzgerald n'était pas loin de ce concept lorsqu'il disait que le summum de l'intelligence est la capacité à garder simultanément à l'esprit deux idées opposées tout en restant capable de penser.

Être appelé à participer au jury d'une cour d'assises constitue généralement la seule occasion qui oblige un citoyen à faire preuve d'une pensée nuancée (et sans doute l'une des raisons pour lesquelles le devoir de juré est si souvent perçu comme extrêmement pénible). Un juré est tenu de suspendre son jugement tant qu'il n'a pas entendu tous les faits et arguments concernant l'affaire. Ce n'est qu'après s'être formé une opinion qu'il doit rendre son verdict. Personnellement, je n'ai jamais été juré mais, pour avoir discuté avec des citoyens qui l'ont été et les avoir observés de très près, je suis convaincu que la plupart ont déjà leur propre idée sur l'affaire avant l'ouverture du procès. Et je soupçonne la majorité des juges de l'avoir également.

Après tout, la pensée nuancée n'est pas une pratique naturelle, en particulier pour ceux qui se considèrent comme des leaders. Les grands dirigeants sont habituellement perçus comme des individus audacieux et résolus gouvernés par leurs passions et leurs préjugés. Comment imaginer Theodore Roosevelt pratiquer la pensée en nuances ?

Certes, une pensée sans nuance peut servir efficacement certains dirigeants, surtout s'ils doivent gérer quotidiennement des situations qui les mettent au pied du mur. Mais même les

plus grands chefs militaires savaient, pour la plupart, utiliser habilement la pensée nuancée sur les champs de bataille. Napoléon, Washington, Rommel, tous connaissaient l'utilité, ô combien précieuse, de suspendre leur jugement le plus longtemps possible sur des questions d'intérêt majeur comme la fiabilité des renseignements reçus.

Je me revois bavarder un jour avec une amie qui me raconte ce qu'elle vient d'entendre au journal télévisé. Je lui dis : « C'est très intéressant. »

Elle semble piquée au vif. « Tu ne me crois pas, n'est-ce pas ? »

Je lui réponds, surpris : « Que veux-tu dire ? »

Elle me lance : « Tu ne crois pas ce que je viens de te dire. »

Alors je lui dis : « Je pense que tu me dis exactement ce que tu as entendu à la télévision.

— Mais tu ne le crois pas.

— Je ne t'ai pas dit que je le croyais ni que je ne le croyais pas. Je n'ai pas d'opinion, c'est tout.

— Mais Steve, comment peux-tu faire ça ? Comment peux-tu être là à m'écouter t'annoncer une nouvelle entendue à la télé sans y croire ni en douter ?

— Parce que je n'ai pas besoin de décider tout de suite si je vais croire ou ne pas croire les propos du journaliste. D'ailleurs, je n'aurais probablement jamais à trancher la question, Dieu merci ! »

Cette amie avec laquelle je discutais est pourtant intelligente et cultivée. Mais, comme la plupart des gens et, malheureusement, tant d'individus qui aspirent à devenir des leaders, elle se sent obligée de juger immédiatement vrai ou faux, bon ou mauvais, bien ou mal, utile ou inutile tout ce qu'elle lit ou entend.

Pour la grande majorité d'entre nous, céder au besoin naturel et irrépressible de trancher une question ne tire pas

vraiment à conséquence. Pour les dirigeants, en revanche, les effets peuvent être désastreux.

La pensée binaire appliquée au leadership comporte trois dangers bien réels. Premièrement, le leader peut se faire prématurément son opinion et se fermer ainsi à des informations et des arguments dont il pourrait avoir connaissance par la suite. Deuxièmement, il s'expose à des volte-face incessants. Le matin, il entend un discours qui accrédite telle ou telle idée et penche aussitôt en faveur de sa véracité. L'après-midi, il entend un argument qui réfute cette idée et conclut tout aussi rapidement à sa fausseté. De nombreux leaders dont la carrière s'est soldée par un échec ont eu tendance à croire la dernière information communiquée par leur dernier interlocuteur, se retrouvant, ainsi que leurs collaborateurs, écartelés entre deux opinions. Des souffrances mentales (et parfois physiques) à la fois inutiles et contre-productives.

Troisièmement, et à l'appui d'une observation réalisée par le philosophe allemand Friedrich Nietzsche, tout individu est enclin à croire ce qu'il pense que les autres croient dur comme fer. L'aptitude à la pensée nuancée d'un leader constitue donc sa meilleure défense contre ce type d'atteinte portée à son indépendance intellectuelle. Les plus hauts responsables peuvent vouloir cultiver un esprit grégaire au sein du groupement humain qu'ils dirigent, mais ils ne doivent jamais se laisser gagner eux-mêmes par la pensée collective et uniformisée.

Une expérience, mise au point par le psychologue Solomon Asch il y a un demi-siècle et maintes fois réitérée depuis, illustre parfaitement l'idée de Nietzsche. Huit sujets soi-disant choisis au hasard sont rassemblés dans une pièce. On leur montre une série de cartes sur lesquelles figurent quatre traits verticaux et ils sont invités, à tour de rôle, à identifier lequel des trois traits représentés à droite de la carte possède une longueur identique à celui inscrit à sa gauche. Sept des huit sujets participant à l'expérience sont en réalité de « faux

sujets » chargés de désigner tous le même trait à droite de la carte comme étant de longueur identique à celui de gauche. Bien sûr, il ne l'est pas, mais les sept complices doivent le faire croire en se montrant parfaitement convaincus et sincères. Le seul « vrai sujet » de cette expérience peut, soit se ranger au jugement des autres et déclarer vraie une assertion qu'il sait fausse, soit exprimer son désaccord avec l'opinion générale. Approximativement les trois quarts des vrais sujets renient leur propre opinion, qui est la bonne, pour se rallier à l'avis erroné du plus grand nombre.

Comme dans tant d'autres domaines essentiels à un vrai leadership, les principaux médias constituent une entrave majeure à la pensée en nuances. L'objectivité des quotidiens d'information ou des journaux télévisés n'existe pas. Journalistes et rédacteurs excellent dans l'art de vous convaincre de la véracité des informations qu'ils vous transmettent et de vous faire adhérer à leur point de vue. En fait, les médias veulent vous faire croire que tout le monde (ou du moins tous ceux qui, comme eux, jouent un rôle important dans la société) les croit. Ce sont précisément cette crédibilité et cette respectabilité apparentes qui les rendent si fascinants à nos yeux, surtout si leurs messages trouvent un écho dans nos passions et nos préjugés. Et ces apparences entravent l'exercice de notre pensée nuancée.

La vision manichéenne qui a toujours caractérisé les médias est encore plus marquée aujourd'hui, la simple couverture des événements de la vie politique étant devenue semblable à celle des événements sportifs, caractérisée par une véritable obsession d'identifier à tout prix les vainqueurs et les perdants, les réussites et les échecs. Malheureusement, couvrir les faits politiques comme s'il s'agissait d'un tiercé peut rarement offrir un éclairage pertinent sur les complexités et les nuances des grands événements publics.

Veillons, toutefois, à ne pas tomber dans l'extrême inverse et rappelons que la pensée nuancée — réfréner notre penchant

naturel aux jugements tranchés — n'est vraiment nécessaire que pour traiter les questions les plus importantes. Si le leader essayait d'utiliser systématiquement, en toutes circonstances, la pensée nuancée, son cerveau deviendrait un écheveau mental inextricable. Les décisions quotidiennes du style « Comment vais-je m'habiller aujourd'hui ? », « Qu'allons-nous manger ce soir ? » ou « Tiens, quel CD vais-je me passer en prenant mon bain ? » se prennent sur-le-champ et c'est très bien ainsi.

Ces décisions courantes sont néanmoins l'occasion idéale de s'exercer à la discipline astreignante de la pensée nuancée, de la suspension du jugement. Vous n'êtes pas obligé de décider immédiatement si vous aimez la personne que vous venez de rencontrer, si vous saurez apprécier un jour le nouveau plat que vous venez de goûter ou si vous devez aller voir un film dont vous avez entendu parler récemment. Vous pouvez vous amuser (ou vous entraîner) à garder en mémoire vos premières impressions et vous faire votre opinion plus tard (ou jamais). L'avantage de cet exercice, c'est que vous aurez pris quelque peu l'habitude de la pensée nuancée dès qu'une question de première importance se posera dans le cadre de votre responsabilité de dirigeant.

Aristote avait réalisé l'observation suivante : lorsque des menuisiers veulent dégauchir une planche, ils ne la mettent pas dans un gabarit destiné à la maintenir droite, mais à la courber dans l'autre sens. Après être restée une à deux semaines dans la déformation inverse à sa courbure initiale, la planche reprend naturellement sa forme droite une fois retirée du gabarit. C'est la même chose si nous souhaitons corriger nos travers. Nous devons tomber dans l'excès inverse, si l'on peut dire, pour revenir à un juste milieu. S'efforcer d'appliquer la pensée nuancée à des questions quotidiennes anodines constitue un excellent moyen de combattre notre penchant naturel à penser sans demi-mesures.

La pensée nuancée et le scepticisme sont deux choses très différentes. Le sceptique range dès le départ tout ce qu'il lit ou entend dans la catégorie du « c'est faux tant qu'on ne me prouve pas le contraire », ce qui sous-entend qu'il est prêt à transférer les informations dans la catégorie du « c'est vrai » si toutes les preuves vont dans ce sens. Chez les leaders sceptiques, il existe souvent une pointe de cynisme de nature à décourager fortement leurs collaborateurs. Difficile, en effet, d'être motivé par un saint Thomas.

Contrairement au leader sceptique, le leader à la pensée nuancée ne tient ni pour vraies ni pour fausses, jusqu'à preuve du contraire, les informations qu'il reçoit. Il est aussi prêt à adhérer avec enthousiasme à une idée nouvelle qu'à la rejeter. Il peut féliciter sincèrement son bras droit pour lui avoir suggéré telle ou telle idée ou soumis telle ou telle réflexion sans pour autant lui laisser croire que son idée est bonne, juste ou utile.



La pensée nuancée doit aller de pair avec ce que j'appelle la pensée affranchie — affranchie, en l'occurrence, de toute contrainte préalable. On parle beaucoup actuellement des idées qui sortent de l'ordinaire ou du brainstorming, mais la pensée affranchie franchit une étape supérieure dans le processus créatif.

Pour mieux saisir la différence entre la pensée originale et la pensée affranchie, imaginez qu'il fait un temps frais, vivifiant, et que vous sortez d'une piscine chauffée. Si vous vous contentez d'exercer le premier type de pensée, vous restez un moment dehors mais, dès que vous commencez à avoir froid, vous vous dépêchez de retourner à l'intérieur de la piscine ou de rentrer chez vous. Pratiquer le second type de pensée implique de rester dehors au froid jusqu'à en trembler et en claquer des dents. C'est la capacité à supporter la sensation

de froid, aussi pénible soit-elle, à soutenir une pensée, aussi originale soit-elle, suffisamment longtemps qui aboutit aux inventions les plus extraordinaires.

La clé de la pensée affranchie est de commencer par vous laisser aller aux idées les plus extravagantes avant de les soumettre à des critères de faisabilité (aspects techniques et financiers, délais), de légalité et d'éthique. À l'instar de la pensée en nuances, la pensée affranchie n'est pas un acte naturel ; il n'y a pas une personne sur mille capable de l'exercer sans déployer des efforts considérables.

Voici un exemple simple. Un dirigeant rassemble ses collaborateurs. Ces derniers poursuivent un objectif commun (disons permettre à leur entreprise de garder la tête hors de l'eau sur un marché hautement concurrentiel), mais ne sont pas tous d'accord sur la meilleure façon de l'atteindre. Le dirigeant demande à chacun, à tour de rôle, de proposer un moyen original, voire totalement farfelu, de réaliser l'objectif en question. Mais à une condition : ceux qui ne sont pas l'auteur de l'idée suggérée doivent avancer chacun deux arguments en sa faveur. Le dirigeant observe alors sur les visages une réprobation silencieuse. La plupart des individus sont tout simplement incapables de faire l'effort de considérer sous un jour positif, ne serait-ce que quelques minutes, une idée qu'ils jugent, en leur for intérieur, stupide, aberrante, immorale, difficilement applicable ou illégale.

Attention ! Ne vous méprenez pas sur mes propos. Je ne dis pas qu'un leader doit s'accrocher à des idées immorales, illégales ou ridicules. Au contraire, je me suis aperçu que nos principes, nos passions et nos préjugés reprenaient toujours le dessus après quelques minutes d'exercice de la pensée affranchie. Mais durant ces quelques minutes, le dirigeant ou ses associés peuvent trouver une idée vraiment neuve.

Les esprits profondément négatifs représentent un obstacle majeur à la pensée affranchie. Au lieu de considérer les chances de réussite d'une idée nouvelle, ils envisagent

instinctivement toutes les raisons pour lesquelles elle risque d'échouer. Ils croient sincèrement rendre service aux autres en accélérant l'abandon d'une idée qu'ils jugent mauvaise ou ridicule, ce qui constitue, à leurs yeux, un gain de temps. Mais, en réalité, ils ruinent la créativité susceptible de découler de toute pensée affranchie.

La plupart des inventions constituent simplement une nouvelle façon d'associer des mécanismes ou des techniques existants. Par conséquent, il suffit souvent d'imaginer un assemblage inédit d'éléments connus capable de résoudre un problème de manière originale pour se retrouver avec une belle invention entre les mains.

Ma méthode favorite pour stimuler la pensée affranchie est de m'obliger à imaginer les moyens les plus insensés de résoudre un problème donné. En 1967, par exemple, je m'efforçais d'inventer un nouveau système de commande du lave-vaisselle en vue de remplacer le minuteur, un dispositif omniprésent (et gênant). Un jour, je me suis allongé par terre et j'ai contraint mon esprit à imaginer successivement et diversement combinés des bottes de foin, des éléphants, des planètes, des coccinelles, des canapés, des microbes, des journaux, des barrages hydroélectriques, des cors d'harmonie, des électrons et des arbres en train de commander un lave-vaisselle.

Cet exercice était tellement difficile et déroutant que je ne pouvais pas le pratiquer plus de dix minutes. Mais après quelques séances de ce type, j'ai soudain visualisé le schéma presque complet d'un dispositif de commande électronique et numérique destiné aux appareils électroménagers. Ce système était vraiment unique en son genre. Mes collègues et moi avons donc pu déposer un brevet dans ce domaine particulier des technologies, et mon invention fut intégrée à des centaines de millions d'appareils électroménagers dans le monde entier.

Aussi improbable que cela puisse paraître, ce mode d'exercice de la pensée affranchie peut aboutir à de nouvelles

façons de résoudre certaines des difficultés concurrentielles, politiques, juridiques, décisionnelles et administratives auxquelles tout leader est confronté. La clé du succès est de savoir s'émanciper quelques instants des terribles carcans qui emprisonnent continuellement, ou presque, notre pensée, même lorsque nous nous laissons aller à la rêverie ou à l'association soi-disant « libre ».

Pratiquer la pensée vraiment affranchie n'est pas chose aisée, loin s'en faut, et nécessite généralement des efforts et une détermination bien supérieurs à ceux des rêves à l'état de veille ou de l'association libre. Il est extrêmement difficile de s'aventurer sur d'autres voies que les ornières profondes dans lesquelles nos idées ont l'habitude de circuler. Mais les avantages qu'un leader peut tirer de la pensée affranchie peuvent se révéler fabuleux.

Bien sûr, mes microbes, mes bottes de foin et mes éléphants ne figurent nulle part dans la demande de brevet portant sur un nouveau mode de commande des appareils électroménagers. La solution du problème se trouvait dans une simple combinaison de composants électroniques standard — si simple, presque si évidente, que je me suis demandé comment personne n'y avait pensé auparavant.

Il en va ainsi de la plupart des innovations : elles semblent tomber sous le sens une fois réalisées et utilisées. Mais avant, elles sont tout sauf évidentes. Les avantages du suffrage universel, par exemple, sont flagrants aux yeux des Américains du 21e siècle, mais il a fallu attendre des milliers d'années après le développement de l'écriture pour assister à l'invention et à la mise en application de cette idée (qui n'a été adoptée en France qu'en 1945 quand les femmes ont acquis le droit de vote). Quoi de plus banal, me direz-vous, qu'une roue avec son axe ? Oui, mais l'invention de la roulette la précède de milliers d'années, et de nombreuses sociétés humaines n'ont jamais eu l'idée du tandem roue-axe. Le consommateur actuel juge parfaitement naturel de trouver

toutes les marques de vêtements, d'articles de sport, de produits de beauté ou de matériel de bricolage sur un seul et même lieu de vente, mais la création des centres commerciaux est très récente dans l'histoire de l'humanité.

Les ingénieurs savent bien que les plus grandes inventions dans un domaine donné sont souvent réalisées par des novices en la matière — trop naïfs et ignorants pour savoir que leur projet est irréalisable pour telle ou telle raison et, par conséquent, capables de réfléchir plus librement sur des problèmes apparemment insolubles. Cette constatation s'applique au leadership et, en particulier, à la direction d'une organisation : un nouveau dirigeant doté d'une optique différente peut permettre à une entreprise en difficulté de retrouver le chemin du succès.

Au début des années 1980, lorsque mon épouse et moi-même avons été pressentis à la présidence de l'université de Buffalo (qui appartient au système universitaire public de l'État de New York, désigné par le sigle SUNY), nous avons découvert un établissement possédant des atouts majeurs et confronté à de multiples problèmes mineurs. Malheureusement, la plupart des membres de la communauté universitaire ne percevaient, à l'époque, que les difficultés superficielles.

Nous n'avions jamais vu une université qui avait une image d'elle-même si négative ou était si dépréciée par ses enseignants, ses étudiants, ses administrateurs, ses anciens élèves et les habitants de la ville où elle était située. Les responsables de l'établissement semblaient profondément meurtris sur le plan moral et la moindre de mes paroles, aussi bien intentionnée fût-elle, les faisait réagir vivement et rentrer dans leur coquille.

Par exemple, au cours des quatre mois qui ont précédé ma prise de fonction à la présidence en mars 1982 et des premiers mois d'exercice de mon mandat, j'ai discuté avec des centaines de membres de la communauté universitaire. Et

l'entretien débutait systématiquement par un jugement négatif de mon interlocuteur sur l'établissement. Durant cette période, je n'ai d'ailleurs jamais rencontré un seul étudiant se déclarant fier d'appartenir à cette université.

Cependant, ma femme et moi partagions une opinion contraire à l'avis général, à savoir que l'université de Buffalo n'avait rien à envier aux autres sur l'essentiel. À son actif, d'excellents enseignants (qui avaient malheureusement perdu un peu de leur feu sacré) très correctement rémunérés, des étudiants doués et travailleurs, un conseil d'administration aux membres loyaux et motivés, un personnel administratif compétent et dévoué, une fondation active, des bâtiments flambant neufs, du matériel scientifique de pointe, une remarquable bibliothèque, ainsi qu'un passé prestigieux.

Nous pensions également que l'université de Buffalo représentait le campus « phare » parmi les différents campus de l'État de New York, un État aussi étendu que prospère, même si la grande majorité des New-Yorkais et, plus particulièrement, des habitants de Buffalo, désapprouvaient à l'époque notre point de vue. Par conséquent, il nous semblait évident que cette université pouvait prétendre à devenir l'une des plus grandes universités publiques des États-Unis.

Naturellement, comme vous pouvez l'imaginer, les obstacles à son développement étaient considérables. Outre l'image négative dont elle souffrait, le climat général était délétère, car la ville de Buffalo et ses environs vivaient englués dans une profonde récession avec un taux de chômage de 15 %. De plus, une bureaucratie tentaculaire et une administration centrale qui s'efforçait de gérer le campus dans ses moindres détails, des tasses à café aux heures de pause, étouffaient tout le système SUNY.

Enfin, la plupart des New-Yorkais semblaient juger l'enseignement supérieur public fondamentalement inférieur à son équivalent privé. Je me rappelle à quel point j'ai été choqué d'entendre, alors que j'étais président depuis peu, un

membre du conseil d'administration central de SUNY lancer devant tout le monde que les universités publiques de l'État de New York étaient celles de la dernière chance. Ciel ! J'osais espérer que tous les membres du conseil considéraient SUNY comme une vraie chance offerte à tous les New-Yorkais, quel que soit leur milieu social, comme c'est le cas des autres grandes universités publiques des États-Unis.

Toujours est-il qu'en dépit de tous ces problèmes, ma femme et moi restions convaincus que l'université de Buffalo avait un avenir très prometteur. Et, heureusement, la plupart des membres de son conseil d'administration et une grande partie de son corps enseignant et de son personnel administratif pensaient la même chose que nous.

Les neuf années qui ont suivi ont largement confirmé le bien-fondé de notre optimisme soi-disant injustifié. Au terme de cette période, l'université de Buffalo avait été élue au sein de l'Association of American Universities (sur les 3 500 collèges et universités que comptent les États-Unis, seuls 61 sont membres de cette prestigieuse association, et notre université fut la première université publique de New York ou de Nouvelle-Angleterre à bénéficier de ce privilège), les fonds alloués à la recherche sponsorisée avaient triplé, les dossiers d'inscription avaient doublé, une partie de la construction de nouveaux bâtiments sur plus de 600 km^2 pour un coût supérieur à 400 millions de dollars était achevée et l'autre démarrait, l'université collectait chaque année davantage de fonds privés que tous les autres campus de SUNY réunis et l'*U.S. News and World Report* l'avait présentée comme l'une des cinq universités des États-Unis à afficher la croissance la plus rapide.

S'agissait-il d'un miracle ? Non. Son président était-il un génie ? Non plus. Simplement, mon épouse et moi, forts de notre expérience au sein des universités du Nebraska, de Purdue et de l'Illinois, étions capables de considérer l'université de Buffalo et sa communauté environnante sous un angle

très différent. Autrement dit, notre pensée sur cette université était plus originale et affranchie que celle de nos collaborateurs et de nos pairs de l'ouest de New York.



Selon l'opinion générale, un leader doit savoir anticiper. Mais l'imagination créatrice, liée à la pensée affranchie, me semble tout aussi importante que l'anticipation. On teste bien la perception spatiale chez les enfants, leur capacité à relier les choses entre elles, en leur demandant de regarder attentivement les pièces d'un puzzle et d'imaginer différents modes de combinaison de ces pièces. Imaginer les choses ainsi représenterait un outil efficace pour les leaders.

En effet, le dirigeant doit être capable de se représenter différentes façons de combiner les éléments de son entreprise et le résultat que produirait effectivement telle ou telle combinaison. Il doit pouvoir déplacer, en pensée, les différents acteurs de son organisation comme les pièces d'un jeu d'échec, et imaginer leurs réactions à de nouvelles situations. Jongler mentalement avec les ressources et les budgets et imaginer comment telle ou telle recette, telle ou telle dépense affecteraient le résultat financier. Envisager des situations humaines complexes et leurs conséquences selon l'ordre dans lequel il interagirait avec les différents protagonistes.

S'il est incapable de réussir toutes ces simulations par le seul usage de son imagination, s'il ne peut fonctionner qu'à l'appui de données tangibles et concrètes, le leader risque d'échouer dans son rôle. Il est beaucoup trop long, trop risqué et trop coûteux de tester la faisabilité de nouvelles idées en situation réelle. En règle générale, un leader doit pouvoir envisager précisément toutes les possibilités dans le seul cadre de son imagination.

Mais rassurez-vous : rien n'est perdu pour les futurs leaders qui éprouvent des difficultés à avoir une pensée affranchie

et dont l'imagination n'est pas suffisamment développée. S'ils veulent être efficaces, il ne leur est pas absolument nécessaire d'être eux-mêmes les auteurs d'idées extraordinaires. Il leur suffit, dans bien des cas, de reconnaître et de cultiver la pensée affranchie de leurs collaborateurs pour tirer parti de leur imagination créatrice par la suite. De nombreux grands leaders sont même les premiers à avouer qu'il est plus important que ce soient, non pas eux, mais leurs lieutenants qui soient aptes à penser de manière affranchie. (J. Robert Oppenheimer dit un jour de son équipe qui participait à l'opération Manhattan Project : « Ce que nous ne comprenons pas, nous nous l'expliquons mutuellement. ») Toutefois, soyons réalistes : un leader dont la pensée ne peut ni décoller du réel ni s'écarter des sentiers battus aura beaucoup de mal à savoir apprécier les qualités créatives de son entourage professionnel.



Il faut toujours garder à l'esprit que le leadership est un art et non une science. On peut parler à la rigueur (même si j'en doute) de la science du management, mais il sera toujours question de l'art du leadership. En ce sens, le leadership est plus proche de la musique, de la peinture et de la poésie que d'activités humaines dont l'objet et la méthode sont clairement déterminés. Lorsque Franklin Roosevelt rencontra Orson Welles, le président exprima son plus grand respect envers l'acteur et le pionnier dans le domaine des médias qu'il était en lui disant qu'il aurait aimé être un artiste aussi talentueux que lui ; ce à quoi Welles répondit : « Avec tout le respect que je vous dois, monsieur le Président, je peux vous dire que vous en êtes un ! »

Tous les arts pratiqués au plus haut degré d'excellence dépendent d'un apport constant d'idées nouvelles et d'images créatives. Ne nous y trompons pas, Mozart composait

avec une pensée affranchie, même si sa musique peut paraître aujourd'hui académique. En tant qu'ancien musicien professionnel, je sais qu'un soliste de jazz donne le meilleur de lui-même lorsqu'il s'affranchit mentalement de toute contrainte pour improviser, inventer des combinaisons musicales totalement inédites. Peut-on contempler des œuvres de Pablo Picasso ou des ouvrages de Frank Gehry sans y voir des idées géniales, le fruit d'une pensée émancipée et d'une imagination sans retenue ? Et lorsque je lis Shakespeare, j'y vois à l'œuvre la pensée affranchie la plus audacieuse — des juxtapositions de mots inhabituelles à titre expérimental, des métaphores et des comparaisons originales, l'invention de mots nouveaux et l'extension du sens des anciens — autant d'audaces qui ont dû faire grincer bien des dents à l'époque.

Il en va de même pour exercer un leadership digne de ce nom. Le leader qui ne pense pas hors des sentiers battus, qui est entièrement gouverné par ses passions et ses préjugés, qui est incapable d'avoir une pensée nuancée ou affranchie et qui, de surcroît, ne peut même pas utiliser à son compte l'imagination créative et les idées nouvelles de son entourage, est aussi anachronique et inefficace qu'un dinosaure. La force des choses peut lui permettre de rester au pouvoir, mais ses collaborateurs seraient certainement mieux lotis sans lui.

Chapitre 2

L'ART DE L'ÉCOUTE

L'être humain est enclin à se faire des idées sur lui-même et, en particulier, à se voir mieux qu'il est. Il pense qu'il est un bon conducteur, qu'il possède un sens de l'humour assez développé et qu'il sait écouter les autres. Or la plupart des individus, y compris des leaders, ne savent pas écouter, persuadés que la parole est plus importante. Le vrai leader, lui, sait qu'il est préférable d'écouter avant de parler. Et d'une oreille avertie.

S'il est passé maître dans l'art de l'écoute, ce n'est pas pour faire plaisir à son interlocuteur, mais parce qu'il s'agit d'un excellent moyen d'obtenir des idées nouvelles, de recueillir et d'évaluer des informations.

Le dirigeant capable d'écouter attentivement son interlocuteur sans porter un jugement hâtif sur ses propos a toutes les chances, ou presque, d'obtenir un point de vue différent du sien qui l'aidera à exercer une pensée indépendante. Il écoute en priorité ses conseillers en titre, en particulier ceux de son entourage proche, occasionnellement des individus qui se disent conseillers (même les plus odieux d'entre eux), et systématiquement sa voix intérieure, reflet de son expérience personnelle et de ses élans créatifs.

Machiavel écrivait dans *Le Prince* : « Il y a trois sortes d'esprits : les uns voient tout par eux-mêmes, les autres ne voient qu'à mesure qu'on leur montre ; et les derniers, enfin, ne voient ni d'eux-mêmes, ni lorsqu'on leur montre. Les premiers sont excellents, les seconds un peu moins, et les troisièmes médiocres. » Même si ses propos sont particulièrement pertinents, je me permettrais de les nuancer en rajoutant que, pour un leader, l'idéal est de posséder un esprit capable à la fois de penser par lui-même et de comprendre la pensée des autres. Et cette seconde qualité dépend d'un art de l'écoute parfaitement maîtrisé.

Savoir écouter permet au leader de conserver son indépendance d'esprit. De considérer les choses à la fois du point de vue de ses collaborateurs et du sien propre — ce que j'appelle une double perspective. Un vrai dirigeant juge fort précieuse cette capacité à envisager les choses sous plusieurs optiques différentes à la fois — qualité qu'il se plaît, d'ailleurs, à cultiver. Il peut écouter l'avis d'autres personnes sur des questions d'importance sans renoncer à ses principes ni à ses idées créatives. Il évite ainsi d'avoir l'esprit paralysé par des points de vue contradictoires et ne laisse jamais aux autres la responsabilité de juger à sa place, estimant que c'est à lui, et à lui seul, de se faire sa propre opinion.

Les rapports entre le dirigeant et ses plus proches conseillers doivent être fondés sur la compréhension et la confiance. Les conseillers doivent former un cercle rapproché composé uniquement d'individus dont les passions, les préjugés et les opinions sont bien connus du dirigeant, et qui s'engagent à défendre les intérêts du groupement humain dont ils font partie et de celui qui le dirige. C'est pourquoi il est préférable de limiter leur nombre à huit.

À l'université de Californie du Sud, les cinq vice-présidents qui travaillent sous mon autorité, ainsi que ma femme, représentent mes plus proches conseillers. Ils n'hésitent jamais à me dire : « Steve, votre approche de cette situation

n'est tout simplement pas la bonne ! » Nous discutons fréquemment à deux ou à plusieurs en usant pleinement de notre franc-parler, chacun étant libre d'exprimer son désaccord. Mais tous les vice-présidents savent qu'une fois que nous avons pris une décision, nous allons l'exécuter ensemble.

Mon conseiller le plus proche et le plus fidèle est Kathryn Sample, mon épouse depuis quarante ans. C'est en elle que j'ai le plus confiance et d'elle que j'accepte les critiques les plus dures parce que je sais qu'elle a toujours à cœur de défendre mes intérêts. Elle connaît mieux que quiconque mes forces et mes faiblesses. De plus, après quarante ans de vie commune, nos objectifs personnels sont, pour l'essentiel, identiques (même si nos points de vue sont radicalement différents). Certes, je ne suis pas toujours les conseils de mon épouse, pas plus que ceux de mes autres conseillers, d'ailleurs, mais j'écoute toujours avec beaucoup d'intérêt ce qu'elle pense de telle ou telle chose. Elle ne souhaite absolument pas partager avec moi l'autorité présidentielle ni devenir vice-présidente de fait, ce que je considère comme un atout supplémentaire dans notre relation.

Il ne faut jamais sous-estimer la contribution d'un mariage durable à la réussite d'un leader. Dans son best-seller *On Becoming a Leader*, Warren Bennis constate que la grande majorité des PDG et autres dirigeants interrogés ayant réussi leur carrière formaient, avec leur épouse, des couples très solides et reconnaissaient l'influence déterminante de leur femme dans leur réussite professionnelle. On tend actuellement à penser qu'un homme n'a guère de chance de réussir dans un rôle de politique, de chef militaire, de dirigeant d'entreprise ou de président d'université s'il n'a pas eu de multiples liaisons amoureuses et ne s'est pas remarié plusieurs fois. Mais les faits semblent indiquer le contraire.

Les plus proches conseillers d'un leader jouent un rôle particulièrement important puisqu'ils sont les seuls à être

consultés sur les questions les plus diverses qu'il revient à tout dirigeant de traiter dans le cadre de sa compétence. Machiavel affirme dans *Le Prince* que le cercle rapproché des conseillers doit être formé par « un petit nombre de gens sages » chargés de s'exprimer sincèrement sur toutes les questions sur lesquelles le prince leur demande leur avis, et l'auteur poursuit en disant que ce dernier doit les consulter sur toutes les affaires importantes.

Harry Truman n'hésitait pas à s'entourer de conseillers — parmi lesquels George C. Marshall et Dean Acheson — qui en savaient davantage ou se révélaient plus sages que lui. Une démarche qui nécessite beaucoup de courage et d'humilité de la part du dirigeant, qualités finalement assez rares chez lui. (Nous discuterons du résultat d'une approche de ce type appliquée au recrutement des collaborateurs dans le chapitre 8.)

Machiavel voyait dans le cercle rapproché des conseillers un moyen pour le prince de se protéger des flatteurs qui profitent du désir inné de tout leader d'avoir une haute opinion de lui-même. Ce point de vue reste valable aujourd'hui. Il n'est pas facile d'accepter un avis contrariant, voire les critiques personnelles, de ses plus proches conseillers. Mais Machiavel soutenait qu'un dirigeant devait exiger une totale franchise de ses proches conseillers et exprimer son mécontentement s'il devinait que ces derniers dissimulaient leur pensée.

Il est vrai qu'il est aussi difficile pour un conseiller de dire ses quatre vérités à son « chef » que de se faire rabrouer par lui. Après tout, le conseiller a ses propres objectifs personnels ; il a donc naturellement tendance à ne pas s'exposer inutilement, surtout s'il assume également une fonction opérationnelle. « Le président souhaite-t-il vraiment que je lui fasse part de mon avis sur cette question ? » se demande-t-il parfois. « Je vais avoir besoin de son appui ultérieurement pour quelque chose qui me tient particulièrement

à cœur, alors pourquoi irais-je le contrarier maintenant à propos d'une affaire à laquelle je ne suis pas réellement intéressé ? »



Nombreux sont les dirigeants à refuser d'avoir pour proches conseillers des responsables opérationnels, ces individus ayant inévitablement des priorités et des points de vue plus limités. « Christophe est responsable de la production et ne s'occupe absolument pas des ventes, de l'ingénierie, du marketing ou de la comptabilité. Comment peut-il me conseiller, moi, le dirigeant de cette entreprise, sur des questions d'ensemble ? » Les dirigeants qui voient les choses ainsi choisissent habituellement leurs proches conseillers parmi les fonctionnels, par opposition aux opérationnels. Mais comme nous le verrons par la suite, les fonctionnels posent également des problèmes et ont leurs limites.

Personnellement, je préfère avoir pour proches conseillers des responsables des différents domaines d'activité du campus (mon épouse est une exception) parce qu'ils savent ce que c'est d'assumer la responsabilité de leurs décisions, aussi difficiles et impopulaires soient-elles, d'être celui qui doit licencier du personnel, abandonner un projet en cours ou procéder à une réaffectation des ressources.

Toujours est-il que les conseillers, qu'ils soient des opérationnels ou des fonctionnels, ne sont pas des machines, mais des êtres humains. Avec leurs objectifs, leurs priorités, leurs intérêts personnels. Tout individu qui émet un avis est nécessairement influencé par un but personnel, parfois tellement bien dissimulé qu'il n'en a même pas conscience. C'est la raison pour laquelle j'attends de mes proches conseillers qu'ils reconnaissent ouvertement leurs buts personnels. Nous pouvons ainsi déterminer ensemble si leurs priorités individuelles peuvent s'intégrer à un projet collectif et, si oui, comment.

Les conseillers les plus ambitieux n'hésitent pas à profiter de leur position privilégiée auprès du dirigeant pour poursuivre des objectifs personnels. Leur tentation est forte d'utiliser le pouvoir du leader pour faire du tort à un concurrent ou réaliser un projet sans avoir à en subir personnellement les conséquences ni à craindre les représailles en cas d'échec. L'existence de rapports de confiance entre le dirigeant et le cercle rapproché de ses conseillers constitue le meilleur antidote contre ce type de perfidie.

Sur ce plan, les leaders doivent garder à l'esprit que l'instauration de véritables rapports de confiance ne se fait pas du jour au lendemain. S'ils veulent connaître une réussite durable dans leur carrière, ils doivent fidéliser leurs conseillers ; la confiance et la sincérité ont, en effet, besoin de temps pour s'installer tout aussi solidement que le succès.

Mais l'excès en tout est néfaste. Toute organisation humaine, quelle que soit sa taille, possède une « curie » — un petit noyau de hauts responsables administratifs analogue à celui qui entoure le pape au Vatican. Et une curie peut facilement devenir un petit monde replié sur lui-même où tous les membres de la « tribu » se contentent de rabâcher leur point de vue collectif. Un cercle rapproché de conseillers qui finit par vivre en vase clos représente un obstacle majeur à un leadership efficace.



Qu'il s'agisse des membres d'un conseil d'administration, d'un comité d'entreprise, d'un syndicat, d'un comité consultatif d'enseignants, d'un conseil paroissial, d'une commission présidentielle, d'un groupe de travail ou d'un conseil scout, ils ont tous été élus ou nommés pour assurer une fonction de conseil. En ce qui concerne les membres d'un conseil d'administration, ces « conseillers » sont en réalité habilités à approuver ou rejeter les idées du dirigeant, voire à nommer

ou révoquer ce dernier. Mais tant que les choses resteront ce qu'elles sont, les membres du conseil d'administration continueront de se contenter d'une fonction de conseil.

Il y a quelques années, j'ai présenté au comité des finances du conseil d'administration de l'université de Californie du Sud un projet qui me tenait particulièrement à cœur et pour lequel j'avais besoin de son approbation. À la fin de ma présentation, l'un des membres du conseil les plus intelligents, les plus exigeants et les plus influents me dit : « Vous savez, Steve, votre projet est certainement le plus stupide dont j'ai jamais entendu parler. Il ne marchera pas, quelles que soient les circonstances. Mais c'est vous le président et, si vous voulez tenter de mener à bien ce projet, vous pouvez compter sur mon financement ! » Après quelques secondes de réflexion, j'ai eu assez de bon sens pour lui répondre : « Je vous remercie, Bill, de votre soutien financier, mais si vous n'y voyez pas d'inconvénients, j'aimerais remettre à plus tard l'examen de ce projet pour y réfléchir plus longuement. » Dans cette situation, le conseil d'administration a joué auprès de moi son rôle de conseiller officiel et non de « décideur » de l'ombre. Et j'ai su tenir compte de son avis.

Lorsqu'il s'agit de comités consultatifs élus ou nommés (et d'individus qui se disent conseillers), le plus difficile, pour le dirigeant, est d'arriver à comprendre qui ils représentent réellement et au nom de qui ils peuvent parler de façon crédible. L'université de Californie du Sud compte 2 500 enseignants à temps plein, libres de penser ce qu'ils veulent et de décider du contenu de leurs cours. Peut-on réellement croire qu'un comité consultatif composé de 43 membres du corps professoral va être capable de se réunir un mercredi après-midi pour cerner et exprimer clairement la pensée collective des enseignants de l'université de Californie du Sud ? Non, bien sûr. Mais parce que ses membres sont élus par l'ensemble du corps enseignant, ce comité peut représenter les intérêts des professeurs sur des questions d'importance.

On pourrait citer ici avec à-propos le philosophe Eric Hoffer qui disait que tout leader devait écouter très attentivement ses conseillers élus ou nommés sans jamais les prendre trop au sérieux. En particulier, un dirigeant ne devrait jamais attacher aux paroles d'un conseiller officiel plus d'importance que son statut ne lui en confère.

Un dirigeant est constamment confronté à des conseils « gratuits », spontanés. Surtout un président d'université. Conseils par-ci lorsque je reçois affluence de lettres, de fax, de courriels et d'appels téléphoniques à mon bureau, conseils par-là lorsque je rencontre par hasard un ancien élève en faisant mes courses ou un professeur qui me prend à part pour me parler, ou même lorsqu'une association d'étudiants m'envoie son dernier manifeste pour améliorer le fonctionnement de l'université. Selon Machiavel, écouter ce type de conseils n'est qu'une perte de temps. Je ne pense pas. Les conseils non sollicités donnent souvent l'occasion au dirigeant d'apprendre quelque chose qu'il n'apprendrait jamais de la bouche de ses conseillers officiels. Mais je reconnais que ce genre de conseils doit être pris avec des pincettes.

Le dirigeant est souvent approché par des individus qui prétendent représenter les autres. Il s'agit tantôt de représentants légitimes d'une communauté donnée, tantôt d'individus qui se font passer pour tels. Dans tous les cas, le leader ne doit jamais oublier que les partisans ou les sympathisants d'un groupe, quel qu'il soit, ne représentent pas forcément la pensée dominante de ce groupe.

Supposons que vous êtes un élu politique. Comment pouvez-vous savoir, à tel ou tel moment, ce que pensent les électeurs de votre circonscription électorale ? Évaluer la force de leurs convictions ? Allez-vous trier les courriels et les lettres que vous recevez entre ceux qui sont de tel avis sur une question donnée et ceux qui partagent un autre point de vue ? Effectuer un sondage ?

En physique, il existe une loi incontournable que l'on appelle le principe d'incertitude de Heisenberg et selon lequel, dans certaines circonstances, le processus de mesure peut influer sur le résultat de cette mesure d'une manière imprévisible. Autrement dit, il y a interférence entre le processus de mesure et l'objet mesuré. Une relation d'incertitude similaire est à l'œuvre lorsqu'il s'agit d'évaluer la disposition d'esprit d'électeurs, de consommateurs ou d'enseignants — le fait même de poser la question, c'est-à-dire de la formuler de telle ou telle manière, peut fausser considérablement la réponse.

L'histoire de notre université est jalonnée de doyens destitués dont l'ensemble du corps enseignant n'avait jamais eu à se plaindre jusqu'au jour où un petit groupe de professeurs décida de réaliser un sondage sur la question suivante : « Doit-on demander au doyen Untel de se retirer au vu des problèmes auxquels notre collège est actuellement confronté ? » Une majorité d'enseignants s'accorda alors à dire que le temps était venu de congédier ce bon vieux doyen, même si avant le sondage elle se fichait éperdument du sort de cet homme.

Méfiez-vous lorsqu'un conseiller, officiel ou non, vous dit : « Nos clients veulent ceci », « Nos salariés veulent cela » ou « Le corps enseignant est contrarié par ce problème ». Un vrai dirigeant ne prend jamais de telles paroles pour argent comptant ; la première question qu'il pose à son conseiller est la suivante : « Qui dit quoi à qui ? » Il doit savoir, en effet, si ce dernier lui transmet l'opinion de deux ou de deux cents personnes, et s'il a eu connaissance de leur avis directement ou indirectement.

Un conseiller entend souvent quelques personnes tenir des propos en accord avec ses objectifs, ses priorités ou ses intérêts personnels. Consciemment ou non, il gonfle ensuite le nombre d'individus qui soutiennent ce point de vue. Il arrive également que les conseillers manquent de conscience

professionnelle en transmettant des commentaires et des rumeurs présentés comme des informations valables. Le dirigeant doit alors savoir distinguer le faux du vrai dans cet imbroglio de données contradictoires. Et parfois il doit cesser d'écouter les autres pour se fier uniquement à sa voix intérieure.



Celui qui maîtrise parfaitement l'art de l'écoute ne se contente pas d'écouter passivement : il porte une attention soutenue à ce que lui dit son interlocuteur et essaie de le mettre à l'aise pour mieux le faire parler. Ce qui lui permet d'obtenir, non seulement des détails supplémentaires, mais aussi des renseignements précieux sur les passions et les préjugés de l'individu qui lui communique les informations. Une écoute active entrecoupée de questions pertinentes et précises peut l'aider à découvrir si son interlocuteur se montre négligent ou sérieux dans les propos qu'il est chargé de lui transmettre, et tend à instaurer un climat de responsabilité, le conseiller réalisant qu'il est tenu de confier des informations défendables au leader et n'est pas là pour se faire valoir.

Il s'avère très instructif d'écouter deux personnes relater le même événement. Quels que soient ses efforts dans ce sens, un être humain ne pourra jamais vous fournir un compte-rendu totalement objectif sur un fait ou une question donnés ; ses propos seront toujours influencés, dans une certaine mesure, par ses propres préjugés. Cependant, si vous insistez pour avoir l'avis, sur un même événement, de deux ou plusieurs personnes dont vous connaissez les partis pris, vous aurez plus de chance de connaître le fond de l'affaire. Si je sais pertinemment que l'un de mes vice-présidents a toujours tendance à porter un jugement cynique sur la plupart des événements et qu'un autre est toujours enclin à se montrer exagérément optimiste dans sa vision des choses, j'ai

intérêt à les consulter séparément pour écouter attentivement leurs comptes rendus respectifs de la situation. Et, croyez moi, le résultat est souvent fructueux.

Les règles conventionnelles du discours social que la plupart des leaders apprennent au cours de leur carrière ne les aident généralement pas à s'initier à l'art de l'écoute. Le dirigeant qui écoute avec une attention bienveillante ses collaborateurs, buvant leurs paroles, risque d'être mal compris et, en particulier, de leur laisser penser qu'il approuve leurs propos. Franklin Roosevelt était souvent aux prises avec ce problème. Tous ceux qui avaient une conversation privée avec lui prenaient congé en pensant que le président était d'accord avec eux, alors qu'en réalité Roosevelt pouvait être en total désaccord. Son défaut lui a d'ailleurs valu d'être à l'origine de nombreuses rancunes et batailles en règle au sein de son administration.

Ainsi, il est du devoir des leaders de veiller à ce que leur interlocuteur ne soit pas involontairement induit en erreur par leurs efforts sincères pour comprendre et apprécier ses propos. Et c'est tout un art que de trouver ce subtil équilibre.



Dans le chapitre 1, il a été question de la valeur de la pensée nuancée — recueillir des informations et se prononcer le plus tard possible, voire jamais, sur leur véracité ou leur fausseté. Pour un dirigeant, un des aspects importants de la pensée en nuances est l'écoute nuancée — écouter des histoires, des comptes rendus, des plaintes, des points de vue, des accusations, des revendications extravagantes ou des préjugés sans y répondre de façon immédiate et définitive.

De plus, un leader est en mesure d'avoir une écoute différente de celle de conseillers plus proches du personnel de terrain qui peuvent se sentir obligés de protéger leurs collaborateurs ou leurs politiques. Sa capacité à prendre davantage

de recul permet au dirigeant de ne pas se tenir sur la défensive et de voir les problèmes en face sans porter de jugement.

Il arrive qu'une personne en colère ou mécontente s'adresse à moi pour se plaindre — de vive voix, par courrier, par fax ou par courriel — de certains membres de notre personnel ou de certains de nos étudiants. Ma première réaction est de prendre en compte ses griefs en leur donnant une « réponse nuancée ». Je lui envoie sans tarder un courrier disant : « Monsieur Dupont, le comportement que vous décrivez dans votre lettre est totalement inacceptable au sein de notre université. J'ai demandé à l'un de mes vice-présidents, monsieur Durand, de s'occuper de cette affaire ; vous et moi serons personnellement informés du résultat de ses investigations dans les dix jours. » Mais je me garde bien de lui dire : « Monsieur Dupont, ce qui vous est arrivé est terrible. » Pourquoi ? Parce qu'en fait j'ignore la façon dont les choses se sont réellement passées et je ne suis pas en mesure de me prononcer sur cette affaire tant que je n'ai pas écouté l'autre (ou les autres) version(s) des faits.

Dans ce genre de cas, il ne s'agit pas de prendre l'affaire à la légère ni de ne pas la traiter du tout. Pas plus qu'il ne faut se prononcer à la hâte. Monsieur Dupont a déposé une plainte auprès de moi, le président de cette université, et je lui ai répondu aussitôt. Ma lettre montrait que j'étais dans les meilleures dispositions à son égard et que nous partagions les mêmes valeurs. Ce monsieur savait ainsi qu'il avait été entendu et que nous étions prêts à lui donner gain de cause si ses griefs s'avéraient justifiés. Néanmoins, mes propos soulignaient clairement que je ne validais pas d'emblée sa version des faits.

D'ailleurs, dans ce type d'affaire, ce n'est généralement pas à moi de me prononcer. Après avoir donné au plaignant l'assurance que sa plainte avait été bien reçue, j'ai envoyé un mot à l'un de mes vice-présidents pour lui demander de l'examiner. Je ne lui ai pas dit : « Réglez d'urgence le

problème », mais « Monsieur Dupont prétend que certains de mes étudiants se sont mal conduits envers lui. J'ignore si ses griefs sont justifiés, mais s'ils le sont, veuillez me tenir au courant des suites que vous donnerez à l'affaire. »

Sachez que je confie toujours les affaires de cette nature à l'un de mes vice-présidents et non au responsable de la compétence duquel elles relèvent. Car en chargeant le vice-président de résoudre le problème, c'est l'ensemble de ses subordonnés qui en porte également la responsabilité. Si je demandais à un responsable travaillant sous les ordres de mon vice-président de faire le nécessaire, j'affaiblirais l'autorité de ce dernier. De plus, le responsable ne tarderait pas à se croire sous mes ordres et non sous ceux de son supérieur hiérarchique direct.

Pour mes voyages en avion, j'ai une compagnie aérienne de prédilection. Et il m'arrive d'écrire à son PDG, tantôt pour le féliciter en lui disant que j'ai reçu une qualité de service exceptionnelle, tantôt pour lui adresser quelques reproches. Ce dirigeant répond personnellement aux lettres de félicitations, mais laisse à l'un de ses adjoints le soin de répondre aux plaintes qui lui sont adressées, ce qui m'a toujours amusé. Quel dégonflé ! Je l'aurais cru assez courageux pour répondre à la fois aux compliments et aux plaintes.

Un aspect important de l'art de l'écoute est de savoir quand il faut s'arrêter d'écouter. À un moment donné, le leader doit prendre lui-même une décision ou charger quelqu'un de décider à sa place pour pouvoir passer à autre chose. Mais une écoute initiale des plus attentive accélère la prise de décision finale. Comme nous le verrons dans un chapitre ultérieur, l'écoute de qualité est synonyme de gain de temps et d'efficacité.

Tout comme l'on peut pratiquer la pensée nuancée sans avoir jamais besoin de se faire une opinion, on peut adopter

l'écoute nuancée sans jamais être tenu de donner une réponse susceptible de s'avérer inutile, voire préjudiciable.

Dernier point : un leader ne doit pas se prononcer sur la crédibilité de son interlocuteur à moins d'y être contraint. Nombreux sont ceux à s'être cru obligés de décider sur-le-champ si tel ou tel individu était crédible ou non et à l'avoir payé très cher. Ils se sont empressés d'en cataloguer certains « crétins irrécupérables » pour finir par s'apercevoir que ceux qui n'ont pas la parole aisée ont parfois les choses les plus intéressantes à dire. Je suis souvent étonné de voir certains dirigeants se laisser aussi facilement prendre au jeu des imbéciles à la langue bien pendue et au vernis de culture, et congédier d'emblée les esprits plus profonds qui ont du mal à traduire leurs idées en mots. Se garder de tout jugement précipité — soit sur les propos de son interlocuteur, soit sur son interlocuteur lui-même — est un gage de réussite.

Différents observateurs ont largement imputé l'échec cuisant du PDG de Compaq, Eckhard Pfeiffer, à sa fâcheuse tendance à séparer ses interlocuteurs en deux catégories : ceux qu'il écoute et ceux qu'il n'écoute pas ou n'écoute que d'une oreille. Il a voulu faire de Compaq une entreprise leader sur le marché du commerce électronique, mais son incapacité à tenir compte des bonnes idées de ceux qu'il n'écoutait pas a entraîné son entreprise sur une mauvaise pente et dans une crise de confiance à l'origine de sa chute personnelle fulgurante.



Je suis un fervent partisan de la communication ouverte dans les organisations : elle remédie à la pesanteur, parfois paralysante, de la bureaucratie. J'apprécie de pouvoir discuter librement avec des membres de l'université de tous niveaux hiérarchiques, m'exprimer et écouter les autres s'exprimer sur la vie de notre université.

Toutefois, le danger qui me guette ici est d'affaiblir l'autorité des différents responsables administratifs et universitaires. Comme je le faisais remarquer précédemment, un dirigeant peut facilement et involontairement brouiller les cartes hiérarchiques en parlant directement à quelqu'un qui occupe un échelon bien inférieur au sien.

D'après mon expérience, le meilleur moyen de régler ce problème délicat est d'instaurer « une communication ouverte avec processus décisionnel structuré ». Les individus sont libres de communiquer directement les uns avec les autres au sein de l'organisation, tout en sachant que les décisions respecteront la stricte voie hiérarchique.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Que je peux discuter directement avec n'importe quel chef de département, n'importe quel professeur de collège ou n'importe quel responsable administratif sans passer par les échelons hiérarchiques intermédiaires et, qu'inversement, tout membre de la communauté universitaire peut communiquer directement avec moi, avec n'importe quel vice-président ou avec le doyen de son choix. Rien de plus simple, n'est-ce pas ? Oui, en théorie, mais ce système ne peut fonctionner que si tout le monde comprend et accepte la seconde moitié de l'équation, à savoir un processus décisionnel structuré.

Prenons un exemple. Supposons qu'un professeur émérite m'appelle pour se plaindre de son chef de département. Je l'écoute attentivement et lui pose des questions afin de cerner parfaitement la nature de son problème. Il me demande ensuite quels changements je vais opérer ou quelles directives je vais faire passer pour le résoudre. Et je lui réponds que je ne vais rien faire. « Comment, vous n'allez pas prendre vous-même les choses en main et traiter personnellement la plainte que je vous adresse ? » me dit-il. Alors je lui réponds : « Monsieur le professeur, vous m'avez expliqué en détail votre problème, je vous ai écouté avec intérêt et je comprends parfaitement votre position. Je vais transmettre fidèlement vos

propos au vice-président chargé des affaires académiques qui, je n'en doute pas, en discutera sérieusement avec le doyen qui, à son tour, exposera l'affaire à votre chef de département. Je n'ai pas directement sous mes ordres les chefs de département, mais le vice-président. Si je le voulais, je pourrais bien sûr court-circuiter l'organigramme de notre université et décider de l'affectation des ressources humaines et financières dans votre département, mais je ne dérogerai pas à la règle du processus décisionnel structuré. Si tel était le cas, la liberté que nous avons, vous et moi, de nous parler directement sans craindre les représailles ou les rébellions de certains s'en trouverait assurément restreinte. »

J'ai un ami qui est un excellent dirigeant d'entreprise. Un jour, nous avons débattu de la communication ouverte avec processus décisionnel structuré. Il m'a raconté qu'il avait fait un petit détour par le laboratoire de l'un des ingénieurs de son entreprise pour voir comment les choses se passaient et poser quelques questions. Quelques jours plus tard le responsable de l'unité lui avait reproché d'avoir réorienté les travaux de son laboratoire. Mon ami s'en voulait beaucoup. « Je ne comprends pas, je me suis contenté de poser quelques questions », me dit-il. Certes, mais ce qu'il oubliait, c'est qu'il passait, à juste titre, pour un PDG adepte de l'absence de hiérarchie au niveau, non seulement de la communication, mais aussi des décisions. Et l'ingénieur avait pris à tort ses questions innocentes comme un ordre de réorientation des travaux. Voilà une nouvelle fois la preuve que la communication ouverte ne fonctionne que si le processus décisionnel structuré est strictement respecté.



L'écoute nuancée peut avoir une efficacité inattendue, comme l'a prouvé maintes fois un vieil ami à moi, Sam Regenstrief. Sam m'avait engagé comme ingénieur-conseil

dans son entreprise de fabrication de lave-vaisselle située dans une petite ville du sud de l'Indiana. Il fut une époque où son entreprise expédiait 6 000 lave-vaisselle par jour sous treize marques différentes, soit 40 % des lave-vaisselle fabriqués aux États-Unis.

Sam était quelqu'un de brillant, mais qui n'en donnait absolument pas l'impression. Sa vue était mauvaise, ce qui l'obligeait à porter d'affreuses grosses lunettes, et il souffrait d'une forme particulière de dyslexie affectant l'expression orale. Ce qui donnait souvent à penser à nos interlocuteurs (en particulier ceux des grandes villes) qu'ils avaient affaire à l'un de ces ploucs naïfs faciles à berner.

Au cours des négociations, Sam bombardait nos interlocuteurs de questions apparemment stupides et leur demandait souvent de répéter ce qu'ils venaient de dire. Il donnait l'impression de tout mélanger, comme s'il avait trop bu. Passablement énervés de voir les négociations s'éterniser et se perdre en palabres inutiles, nos clients finissaient par multiplier les concessions.

Sam ne devait pas sa réussite commerciale à une approche agressive et dominatrice, mais à sa capacité à passer des heures à écouter les exigences de ses interlocuteurs et à demander des éclaircissements. Sa démarche confuse et déroutante les désarmait. Ils pensaient qu'il ne les écoutait pas, alors que la qualité de son écoute était toujours exceptionnelle.

Quel président d'université, quel grand dirigeant d'entreprise ou quel chef d'État pourraient se permettre d'avoir l'air d'abrutis ? Aucun. Mais j'ai appris beaucoup de choses utiles au contact de Sam. Par exemple, lorsque je suis engagé dans une négociation difficile, je me retiens de parler quelque temps pour prendre du recul, je décortique les propos de mon interlocuteur, je fais diversion au moment où la tension est maximale, puis je reviens au sujet qui nous préoccupe tous en considérant les choses sous un angle nouveau. Je ne dis jamais : « Non, c'est non » ou « Ce n'est pas négociable ».

Je reste ouvert, j'encourage mon interlocuteur à m'en dire davantage et je l'écoute avec intérêt, à l'affût du moindre assouplissement ou changement perceptible dans son attitude.

On a coutume de dire qu'une fois qu'un individu extérieur est nommé à la tête d'une organisation, il doit prendre les rênes du pouvoir le plus rapidement possible. Un bon conseil si l'organisation est en crise et au bord de la faillite, ce qui est souvent le cas lorsqu'une personne extérieure est appelée à diriger une entreprise commerciale. Sinon, le nouveau dirigeant a tout intérêt à attendre quelques mois avant de prendre réellement ses fonctions, le temps d'écouter, de poser des questions et d'écouter encore sans être nullement obligé de prendre des décisions. Durant cette période, tout le monde voudra s'épancher, parler à cœur ouvert au futur PDG. Et ce dernier ne retrouvera jamais une si belle occasion de comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation, les talents de ceux et celles qui y travaillent, et l'avenir qu'elle peut espérer.

Je suis toujours stupéfait de voir quelles erreurs grossières commettent les nouveaux PDG venus de l'extérieur. Ils ne sont pas stupides, mais ignorants. Ils ne se doutent pas que quelques mois d'écoute nuancée avant leur entrée en fonction leur donneraient la quasi-certitude de prendre un bon départ.

Personnellement, j'ai insisté pour bénéficier d'une période de quatre mois entre ma nomination comme président de l'université de Buffalo et ma prise de fonction effective en 1982. Et j'ai négocié un délai semblable lorsque j'ai été nommé à la tête de l'université de Californie du Sud en 1991. Si j'ai occupé ces deux postes avec autant de réussite que le dit la préface de ce livre, j'attribue l'essentiel de ce succès au luxe que j'ai pu m'offrir avant d'endosser ces hautes responsabilités : celui de passer tout mon temps à écouter les autres.



Nombreux sont les dirigeants à être de piètres auditeurs — à ne pas s'intéresser à ce que leurs interlocuteurs ont à leur dire ou à ne pas savoir pratiquer l'écoute nuancée. Et quelques-uns semblent connaître malgré tout une réussite exceptionnelle. Mais d'après moi, les vrais leaders n'ayant pas développé une réelle qualité d'écoute sont à compter sur les doigts d'une main. Pour tous ceux qui aspirent à l'excellence dans leur rôle de leader, savoir écouter n'est pas seulement un atout, mais une nécessité.

Chapitre 3

LES EXPERTS : MESSIES ET CHARLATANS !

Difficile d'imaginer un leader actuel diriger sans l'aide d'experts. Être aujourd'hui à la tête d'un groupement humain complexe sans faire appel à toute une légion d'avocats, de scientifiques, d'architectes, de comptables, d'ingénieurs et de conseils est même inconcevable.

Mais ce que l'on imagine encore moins, c'est le nombre élevé de leaders ayant été complètement abusés par des experts bien intentionnés. La question est donc de savoir comment un dirigeant actuel peut bénéficier de leur aide sans se faire duper.

Comme l'a dit George Bernard Shaw, « toute profession est une conspiration contre les profanes ». Il n'avait pas entièrement tort ; les experts et les métiers qu'ils représentent ne sont pas toujours des bienfaiteurs pour le reste de la société.

J'ai lu un jour un article dans lequel l'auteur s'était appuyé sur une quantité colossale de statistiques destinées à montrer que ce n'était pas avant 1931 que les médecins avaient commencé à faire plus de bien que de mal à leurs patients, pour parler très simplement. Même si auparavant des médecins isolés appliquaient certains traitements aux effets largement positifs, ce n'est que dans les années 1930

que l'ensemble de la profession contribua à l'amélioration de la santé du plus grand nombre. J'ignore si les propos de cet auteur sont dignes de foi, mais l'idée de fond est très intéressante. J'aurais d'ailleurs tendance à dire spontanément que de nombreuses professions sont encore loin d'avoir renversé la vapeur pour apporter de réels bienfaits à notre société.

Avant d'aller plus loin, je me dois de vous révéler ici le dilemme auquel j'ai été confronté en rédigeant ce chapitre. J'ai passé presque toute ma vie professionnelle dans le milieu universitaire — en qualité de professeur, de doyen, de vice-président et de président. L'une des principales missions (pour ne pas dire la principale mission) de l'université est de former des experts et des intellectuels. J'ai commencé à écrire ce chapitre avec un petit faible pour ces gens-là, car je suis des leurs. En même temps, je connais bien leurs défauts qui, quoique généralement mineurs, peuvent poser de sérieux problèmes aux leaders de tous domaines.

Le plus difficile pour moi a donc été de parler avec bienveillance mais en toute franchise de ceux de mes amis et de mes proches considérés comme détenteurs d'un savoir spécialisé ou de capacités intellectuelles ordinairement inaccessibles aux profanes.



Laissez-moi commencer par une histoire personnelle. Un samedi matin de 1947, alors que j'avais sept ans, mon père et moi quittions en voiture notre ferme du Missouri pour rejoindre la ville. Arrivés là-bas, nous sommes sortis de voiture pour descendre la rue à pieds. C'est alors que j'ai remarqué un bâtiment assez neuf qui avait été construit au lendemain de la guerre. L'enduit extérieur blanc de l'édifice était sali par des traînées foncées, jaunes et brunes. Je suppose que l'architecte avait dû utiliser de l'acier non galvanisé quelque part dans l'entablement et que ce matériau n'avait pas

tardé à rouiller et à tacher l'extérieur de la construction. Mais, à l'époque, j'étais trop petit pour savoir cela et j'ai demandé à mon père ce qui avait causé « ces horribles traces brunes ». Il s'est arrêté, a observé longuement le bâtiment et s'est tourné vers moi pour me dire : « Mon fils, ne fais jamais confiance à un architecte. » Là-dessus, il a continué son chemin.

Autant que je sache, papa n'avait rien contre les architectes. Il n'en connaissait peut-être même pas un personnellement. Et, honnêtement, la grande majorité des architectes avec lesquels j'ai travaillé pendant des années étaient de vrais professionnels qui faisaient passer l'intérêt de leurs clients avant le leur.

Néanmoins, la réponse de mon père renferme des conseils pratiques implicites qui s'adressent aux leaders amenés à traiter avec des experts. Pour paraphraser à nouveau le philosophe Eric Hoffer, un leader doit écouter attentivement les experts mais ne doit jamais les prendre trop au sérieux ni les croire aveuglément.

On considère généralement Frank Lloyd Wright comme un grand architecte — peut-être même le plus grand du 20e siècle. Mais il exigeait de ses clients un degré de soumission et une tolérance à l'humiliation que la plupart d'entre nous jugeraient inadmissibles.

Au début du 20e siècle, Wright a conçu une maison pour monsieur et madame Darwin Martin à Buffalo, dans l'État de New York. Cet exemple remarquable du génie de l'architecte est devenu la propriété de l'université de Buffalo à la fin des années 1960. En même temps que la maison, l'université a acquis une grande partie de la correspondance originale entre Wright et les époux Martin. Ce qui ressort de ces lettres, c'est que l'architecte était un homme d'un narcissisme démesuré qui se fichait éperdument des besoins ou des désirs de ses clients. Il se voyait comme un créateur génial et prenait les Martin pour de riches ignares qui ne mesuraient pas

la chance qu'ils avaient de pouvoir habiter (et se payer) une maison signée Wright. Résultat : toute la famille Martin (à l'exception de monsieur Martin, d'une patience à toute épreuve) détestait Wright, sa maison et son ego surdimensionné.

J'ai passé des moments magiques dans cette ancienne maison individuelle, partiellement restaurée, lorsque j'étais président de l'université de Buffalo de 1982 à 1991. Je sentais presque la présence et la créativité de Wright dans l'harmonie de l'aménagement intérieur, les somptueuses verrières et les quelques pièces originales qui restaient du mobilier qu'il avait conçu. Il ne fait aucun doute que cette maison est une œuvre d'art exceptionnelle. Mais absolument pas le logement que souhaitait la famille Martin. Pour leurs habitants, cette maison est un échec lamentable. Certes, Wright était un artiste génial. Mais était-il un architecte, c'est-à-dire un expert dont la mission première est de satisfaire les besoins et de servir les intérêts de ses clients ?

De nombreux experts pensent davantage à servir leurs propres intérêts ou à asseoir leur réputation au sein de leur profession qu'à répondre aux exigences du client. Ils contournent ce dilemme éthique en se persuadant qu'ils savent mieux ce dont le client a besoin que l'intéressé lui-même. Tantôt ils ont raison, tantôt ils acquièrent un tel prestige auprès de leur clientèle que celle-ci, avec un respect mêlé d'effroi, n'ose même pas leur poser la moindre question.

Les architectes ne sont pas les seuls à manifester un comportement aussi égocentrique. En général, les décorateurs d'intérieur, les conseils en management, les ingénieurs, les comptables, les juristes, les médecins, les concepteurs de logiciels et les chirurgiens ne sont pas plus humbles.

Un ami à moi m'a fait part de ses récents démêlés avec des graphistes auxquels il avait fait appel pour lancer un nouveau projet au sein de son université. Le personnel administratif souhaitait utiliser des gros caractères pour les titres de chapitres

et les légendes des photos de la brochure envisagée, en raison de l'âge avancé d'un grand nombre de donateurs. Les graphistes, eux, tenaient bon pour les petits caractères afin d'éviter, selon eux, de nuire à l'« intégrité artistique » de la brochure. Visiblement, ils cherchaient plus à impressionner leurs collègues de la région (et peut-être à recevoir un prix) qu'à satisfaire leur client et, indirectement, les donateurs.

Pour avoir travaillé longtemps à la fois comme expert et comme dirigeant, je serais d'accord avec Warren Bennis pour dire que l'expert doit être le « spécialiste au savoir le plus pointu » et le dirigeant le « généraliste au savoir le plus étendu ». Le rôle du premier est d'éclairer le second sur un point précis ou quelques questions spécifiques, tandis que le second se doit d'avoir une vue des choses suffisamment large pour intégrer les conseils de plusieurs experts dans une ligne d'action cohérente.

Tout leader amené à traiter avec un expert doit connaître précisément ses objectifs et savoir de quelle façon telle ou telle personne de métier l'aidera à les atteindre. Par exemple, le style architectural dominant de l'université de Californie du Sud, adopté dans les années 1920, est le roman italien. Ce style se caractérise par des murs de brique, des voûtes, des colonnades et des loggias décoratives, ainsi que par des toits en tuile rouge. Durant les dix années que j'ai passées dans cet établissement, la quasi-totalité de la communauté universitaire — étudiants, enseignants, parents d'élèves, anciens élèves et donateurs — n'a cessé de me dire combien elle appréciait le style architectural des bâtiments de notre campus, et je n'ai jamais entendu personne le dénigrer.

Dans les années 1960, l'université est passée progressivement du roman italien à des édifices au style moderne éclectique. Et c'est à nouveau la quasi-totalité de la communauté universitaire qui est venue me voir, mais cette fois pour me dire combien elle détestait ces constructions, et je n'ai jamais entendu personne les admirer.

En tant que président de cette université, quel style architectural devrais-je essayer d'imposer aujourd'hui dans le cadre du plus grand programme de construction que l'établissement ait jamais connu ? Dois-je me référer à mes goûts personnels (plutôt modernes) ou tenter de servir des intérêts supérieurs ? Et lesquels ?

Selon moi, la réponse est claire. Mes préférences architecturales n'ont strictement aucune importance. Tout ce qui compte, c'est de savoir quel style servira le mieux le rôle et la mission de notre université.

L'université de Californie du Sud est axée sur l'enseignement, la recherche et le service public. Nous devons, par conséquent, attirer l'élite des étudiants et des enseignants et recueillir des fonds considérables. Nous ne sommes vraiment pas là pour ériger des édifices destinés à satisfaire nos goûts personnels en matière d'esthétique. Nous construisons uniquement dans le but de mener à bien notre mission universitaire. Ce qui signifie élever des bâtiments susceptibles de plaire sincèrement et durablement aux étudiants les plus brillants et aux professeurs les plus éminents et de créer une atmosphère chaleureuse pour les anciens élèves, les donateurs, les parents d'élèves et les amis.

Résultat ? Nous sommes en train de démolir les bâtiments les plus décriés construits dans les années 1960 et de les remplacer par de nouvelles constructions en style roman italien.

Parfois, il est vrai qu'un édifice n'a pas d'autre fonction à remplir que d'être ce qu'il est : un ouvrage d'architecture. Le nouveau musée Guggenheim de Frank Gehry érigé à Bilbao, en Espagne, en est l'exemple parfait. Personne n'a jamais cru sérieusement que le musée Guggenheim de New York allait céder une part importante de son fonds le plus prestigieux à une succursale reléguée dans une petite ville difficile d'accès du nord de l'Espagne. En choisissant l'architecte de ce nouveau musée, les autorités de Bilbao avaient donc compris un

point crucial, à savoir que l'édifice lui-même se devait d'être suffisamment étonnant et original pour attirer les touristes du monde entier. C'était un pari risqué, mais Bilbao l'a relevé avec brio. On pourra toujours épiloguer pendant des années sur l'adéquation plus ou moins réussie entre la création signée Gehry et sa destination, mais personne ne pourra contester qu'il s'agit d'un chef-d'œuvre architectural qui mérite le détour.

La ville de Sydney, en Australie, a réussi un pari similaire avec son opéra — véritable cauchemar à entretenir, mais figure emblématique de toute beauté. Ce qui n'est pas le cas du Parlement de Canberra, une structure bizarroïde de plus sans aucune portée symbolique.

Je reste toujours abasourdi de voir avec quelle force l'esprit grégaire règne au sein des professions artistiques. Un conformisme de cette ampleur n'aurait rien d'étonnant chez des gens « ordinaires » tels que les médecins, les ingénieurs et les comptables, mais ne penserait-on pas que les créateurs de mode, les réalisateurs de films, les peintres, les musiciens, les architectes et les écrivains seraient prêts à se battre pour exprimer leur propre personnalité et se démarquer des autres ? Les vrais artistes le font, bien sûr, mais les autres sont esclaves de la mode.

Acheter une robe ou une œuvre d'art qui ne sera plus à la mode dans quelques années n'est pas bien grave : on peut toujours la cacher dans les WC ou la donner aux bonnes œuvres. Mais les édifices qui reflètent un courant architectural passager posent problème. Ils sont matériellement construits pour durer des décennies (voire des siècles) et beaucoup plus difficiles à dissimuler lorsque les goûts changent et qu'ils sont jugés dépassés ou horriblement laids. Par conséquent, il est particulièrement difficile pour un leader de traiter avec des architectes, car des erreurs dans ce domaine n'apparaîtront comme telles que beaucoup plus tard.



Notre époque est souvent considérée comme l'ère de la science. Je l'appellerais plutôt l'ère de la technologie scientifique — simple nuance, certes, mais aux implications majeures pour les leaders actuels. La science et la technologie devenant omniprésentes dans la vie des organisations, les dirigeants ont aujourd'hui tout intérêt à bien saisir les différences et les relations symbiotiques entre ces deux domaines. En effet, les professionnels des sciences et des technologies sont appelés, au 21e siècle, à jouer un rôle de tout premier plan aux côtés des leaders.

Ceux d'entre vous, lecteurs, qui manquez de connaissances et de compétences techniques aurez tendance à vouloir sauter ce chapitre. Surtout, ne le faites pas, car il aborde un certain nombre d'aspects essentiels du leadership. De plus, je pense que vous trouverez son contenu à la fois instructif et accessible.

En règle générale, les dirigeants s'intéressent bien davantage à la technologie qu'à la science. Pourquoi ? Parce que la technologie leur permet d'exploiter la nature à leur profit — de changer le cours des choses selon leurs désirs. La science, elle, s'attache plutôt à comprendre la nature, ce qui, à première vue, ne présente qu'un intérêt limité pour les leaders.

Cependant, au cours des deux derniers siècles et, plus particulièrement, des soixante dernières années, les sciences et les technologies sont devenues de plus en plus étroitement liées, au point qu'il est parfois difficile de les distinguer.

Cette situation n'a pas toujours existé. Les sciences et les techniques ont même été totalement séparées durant toute l'évolution humaine, ou presque. La technique prospérait des centaines de milliers d'années avant la naissance de la science et a continué de progresser pendant plus de deux millénaires alors que cette dernière n'en était qu'à ses balbutiements. La massue, la hache, la lance, l'arc et la flèche, l'épée, le feu, la poterie, le panier d'osier, le tissu, la roue et l'axe, l'écriture,

l'agriculture, la domestication, la fermentation, la construction des édifices, le bronze, le fer, l'acier, la poudre à canon, la médecine, la chirurgie, le navire à voiles, le miroir, le papier, la presse typographique — toutes ces techniques ont été mises au point par l'homme après bien des tâtonnements et sans l'aide de la science. Nul besoin de comprendre pourquoi l'une de ces techniques fonctionne pour l'utiliser ; il suffit d'appliquer la recette (par exemple, en mélangeant trois parts de cuivre et une part d'étain fondus, puis en laissant refroidir, vous obtenez du bronze).

En revanche, la science considérée comme un ensemble de théories quantitatives et prédictives fondées sur des observations minutieuses et des explications logiques de phénomènes physiques naquit il y a seulement 2 500 ans dans l'Antiquité grecque, pour disparaître aussitôt pendant près d'un millénaire avec la chute de l'empire romain. Dès le départ, les sciences ne furent d'aucune utilité aux techniques et, par conséquent, aux leaders. C'est d'abord en astronomie que des découvertes majeures furent réalisées, mais elles ne débouchèrent sur aucune application pratique. La loi de l'attraction universelle énoncée par Newton au 17e siècle pour expliquer le mouvement des planètes autour du Soleil, aussi spectaculaire que fût son retentissement, n'apporta rien de décisif à l'univers des techniques ni aux leaders.

À quelques exceptions près, ce n'est qu'au 19e siècle que les sciences et les techniques commencèrent à s'allier vraiment. Mais il s'agissait plutôt d'un partenariat en dents de scie. Et même au début du 20e siècle la plupart des inventeurs les plus prolifiques du monde, dont Thomas Edison, affichaient ouvertement leur mépris envers la science et les scientifiques, comme la majorité des dirigeants politiques, des grands patrons industriels et des chefs militaires.

Toujours est-il que les sciences et les techniques marchèrent main dans la main, quoique de façon hésitante, au cours des deux derniers siècles, et que les bénéfices tirés de ce

tandem se multiplièrent de façon exponentielle dans les dernières décennies. Les implications d'un changement aussi profond dans les relations entre ces deux domaines sont considérables pour les leaders. Aujourd'hui, la recherche scientifique donne réellement naissance à de nouvelles technologies qui n'auraient jamais vu le jour par tâtonnements — méthode qui, jusque-là, était à l'origine de la plupart des innovations techniques. Et cette nouvelle réalité suscite chez la majorité des dirigeants un intérêt inédit pour la recherche scientifique.

Le pouvoir de la science moderne repose sur le concept de réfutabilité, à savoir que toute théorie scientifique avancée est considérée comme aussi valable qu'une autre tant que la méthode expérimentale ne prouve pas sa fausseté. Par conséquent, dans la tradition scientifique moderne, on ne « prouve » pas une théorie ; elle n'est pas vérifiable, mais seulement réfutable. Comme le disait Albert Einstein, « toutes les expériences du monde ne permettront pas de me donner raison ; mais une seule pourra suffire à me donner tort ». Ainsi, tant que la théorie n'a pas été réfutée et déclarée fausse, tant qu'elle n'est pas en désaccord avec les preuves expérimentales, elle est considérée comme vraie. En ce sens, on peut dire que les théories scientifiques ressemblent aux espèces du monde darwinien, en constante évolution : elles risquent de s'éteindre à tout moment.

Nous en arrivons à présent au point essentiel qui intéressera tous les leaders (et les managers, d'ailleurs) : peu importe de savoir, au fond, si telle ou telle théorie est définitivement « vraie » ; ce qui compte, ce sont les applications pratiques que l'on peut en tirer. Les théories scientifiques peuvent ne pas être éternelles, mais tant qu'elles conservent une certaine validité, les applications et les calculs qui en découlent demeurent exploitables. Même si une théorie (telle que la loi de gravitation universelle de Newton, par exemple) a été réfutée, elle peut encore être mise à profit (mais dans des

limites bien précises) pour effectuer des calculs et résoudre des problèmes techniques concrets.

Ainsi donc la science et la technologie sont devenues de plus en plus inséparables au cours des soixante dernières années, et la tendance se poursuit actuellement. De nombreux scientifiques sont des ingénieurs dans le sens où leurs recherches sont axées sur la mise au point d'un médicament ou d'un système donné (ce qu'on appelle la recherche finalisée). Le transistor, par exemple, fut inventé à la fin des années 1940, non pas par des ingénieurs, mais par trois physiciens des laboratoires Bell qui se sont finalement vu décerner le prix Nobel de physique pour leur découverte. De même, nombreux sont les ingénieurs actuels à faire de la recherche appliquée (voire fondamentale), car il est souvent nécessaire de mieux comprendre un phénomène physique avant de s'intéresser à son application.

Et nos leaders dans tout cela ? S'ils travaillent avec des experts dans les sciences dures (physique, chimie et biologie, par exemple), où les théories peuvent être facilement réfutées tout en restant valides et applicables dans certaines limites, ils ne risquent pas d'être vraiment abusés. Certes, ils peuvent perdre beaucoup d'argent en investissant dans une nouvelle technologie qui s'avère trop coûteuse ou difficilement applicable sur le marché, mais le danger de se voir dupés à cause de prémisses scientifiques totalement fausses est très faible.

Les sciences dures et les applications qui en découlent jouent un rôle de plus en plus important dans tous les aspects de la vie moderne. Qu'ils le veuillent ou non, les leaders doivent posséder un minimum de connaissances dans ces domaines afin de pouvoir choisir judicieusement les scientifiques et les ingénieurs auxquels ils feront appel et tirer parti de leurs conseils.



Selon Warren Bennis, si seule une fraction de la population travaille dans les sciences physiques, nous pratiquons tous les sciences humaines et sociales. Au risque de paraître exagérément pointilleux, je remplacerais ce dernier terme par celui de « techniques sociales ». Il n'en demeure pas moins vrai que nous développons dès notre plus jeune âge des théories sur le fonctionnement des hommes et de la société et sur le meilleur moyen d'exploiter à notre profit les relations sociales.

Mais que dire de la scientificité des sciences humaines ? Comment procède-t-on pour réfuter des théories dans ces disciplines ? Et existe-t-il des applications fondées sur les sciences humaines susceptibles d'être utiles aux leaders ?

Nombreux sont ceux, en particulier dans les sciences dures, à prétendre que les sciences molles ne sont pas des sciences puisque leurs théories ne sont pas facilement réfutables. Il est, en effet, difficile de formuler une hypothèse claire et sans équivoque fondée sur une théorie en sciences humaines et susceptible d'être mise à l'épreuve par d'autres spécialistes du domaine en vue d'être réfutée.

Les spécialistes des sciences humaines ne cessent d'épiloguer sur la définition d'un terme donné, sur la façon de procéder pour évaluer ce que recouvre ce terme et sur les instruments et les unités à utiliser pour effectuer cette évaluation. Les professionnels des sciences dures, eux, ne s'appesantissent pas là-dessus. Ce qui explique pourquoi une théorie totalement absurde énoncée dans le domaine des sciences dures peut être discréditée en douze mois alors qu'il faut parfois un siècle pour réfuter unanimement une théorie dans les sciences humaines.

Comparons, par exemple, la réfutation de la fusion froide en physique au rejet du freudisme en psychologie. Stanley Pons de l'université de l'Utah et Martin Fleischmann de l'université de Southampton ont abasourdi toute la planète le 23 mars 1989 en annonçant qu'ils avaient réussi à produire une fusion nucléaire à température ambiante dans un bocal

posé sur un bureau. Quelques jours plus tard, leur « découverte » faisait la une des journaux du monde entier. Mais il n'a fallu également que quelques jours à d'autres scientifiques pour tenter de répéter l'expérience de ces deux hommes dans leur propre laboratoire. Certains d'entre eux ont annoncé des résultats encourageants, mais ce n'était pas la majorité.

Quelques mois plus tard, la communauté scientifique réfuta la fusion froide, non par jalousie ou accès de mauvaise humeur, mais parce que cette théorie émettait des hypothèses qui se voyaient infirmées par des expériences réalisées aux quatre coins de la planète. Pons et Fleischmann furent exclus des milieux scientifiques, le président de l'université de l'Utah démissionna et le débat fut clos.

À présent, intéressons-nous à Freud. Il publia pour la première fois *L'Interprétation des rêves* en 1899, *Cinq leçons sur la psychanalyse* en 1910 et *Au-delà du principe de plaisir* (où il expose sa théorie du Ça, du Moi et du Surmoi) en 1923. Les théories de Freud émettaient-elles des hypothèses ? Oui, en quelque sorte. Étaient-elles réfutables par des expériences scientifiques s'appuyant sur des définitions universellement établies et des méthodes d'évaluation ? Non.

En réalité, les termes employés par Freud étaient si flous et ses méthodes d'évaluation si mal définies que ses théories pouvaient être utilisées pour expliquer n'importe quel comportement psychologique ou presque. Mais ce qu'elles ne pouvaient pas faire, c'était émettre des hypothèses susceptibles d'être facilement et unanimement réfutées par des expériences menées par d'autres psychologues du monde entier.

Ainsi, en faisant passer les théories freudiennes pour des théories scientifiques — c'est-à-dire considérées comme vraies tant que leur fausseté n'a pas été prouvée par l'expérience —, les disciples du maître viennois ont pu continuer à soutenir leur véracité pendant près d'un siècle. En effet, ce n'est qu'avec le développement et l'usage généralisé de

plusieurs médicaments psychotropes dans les années 1990 que Freud descendit de son piédestal.

Je vous accorde donc que de nombreuses théories énoncées dans le domaine des sciences molles peuvent ne pas être aussi fiables que celles des sciences dures puisqu'elles n'émettent pas d'hypothèses facilement réfutables. Mais qu'en est-il des applications de ces théories ? Certaines ne pourraient-elles pas être utiles aux leaders actuels ?

Si, mais ici la plus grande prudence est de mise. Hitler a poursuivi des objectifs d'une monstruosité sans nom en utilisant certaines stratégies fondées sur des doctrines énoncées par des spécialistes en sciences humaines et sociales. Des centaines d'autres leaders du 20e siècle ont appliqué des idéologies issues des sciences humaines pour justifier l'usage de stratégies de répression contre des minorités ethniques et religieuses et contre les femmes. Et ce sont des praticiens des sciences humaines et sociales qui ont supprimé l'enseignement de la méthode phonétique dans les écoles, nous ont dit que la cocaïne ne créait pas vraiment de dépendance et ont essayé de nous convaincre qu'un foyer désuni n'était pas perturbant pour l'enfant, tout cela soi-disant à l'appui d'études en sciences humaines.

Inversement, le test du QI, qui relève de la psychotechnique, est un bon exemple d'une méthode utile fondée sur une théorie en sciences humaines tout simplement stupide, selon moi, à savoir qu'il existe dans le cerveau de chaque individu une seule zone, un seul « logiciel » constituant l'intelligence globale de cet individu, que la valeur de cet unique centre de l'intelligence peut être mesurée par un seul chiffre, et que ce seul chiffre peut être obtenu par un simple test écrit. La plupart des dirigeants que j'ai connus s'accordent avec moi pour dire que cette théorie est une aberration. Mais, comme moi, ils reconnaissent également que le test du QI peut s'avérer un outil de sélection fort utile pour les aider à identifier les individus les plus aptes à occuper tel ou tel poste et ceux qui ne

feront certainement pas l'affaire. Ils savent aussi pertinemment que, dans certaines conditions, ce test peut les induire totalement en erreur, voire ruiner la vie et la carrière des sujets évalués. Enfin, ils sont parfaitement conscients que le test du QI n'évalue pas vraiment l'intelligence intrinsèque d'un individu, mais uniquement ses résultats, plus ou moins bons, au test lui-même.

Naturellement, les applications qui découlent des sciences dures peuvent, elles aussi, être dangereuses et contre-productives. Quels leaders ont eu l'intelligence de prévoir les dégâts causés à notre environnement par l'usage généralisé des moteurs à combustion interne, le trou dans la couche d'ozone provoqué par les aérosols et les réfrigérateurs et responsable d'une augmentation du nombre de cancers de la peau dans l'hémisphère Sud, ou l'abêtissement de toute une jeunesse qui passe sa vie devant la télé ?

À vrai dire, toutes les applications, qu'elles découlent des sciences molles ou des sciences dures, sont potentiellement utiles et potentiellement dangereuses ; toutes sont capables d'engendrer des effets à la fois bénéfiques et délétères. La seule différence pour le leader est la suivante : s'il s'agit d'une application technique fondée sur les sciences dures, il peut au moins être soulagé de savoir que la théorie qui la sous-tend a été corroborée, c'est-à-dire a résisté à tous les tests visant à la réfuter, ou a été jugée encore valide et applicable dans certaines limites, ce qui n'est généralement pas le cas des applications dérivées des sciences humaines. C'est certainement la raison pour laquelle tant de vrais leaders ont la sagesse de se fier autant à leur jugement et aux us et coutumes en la matière, qu'aux études menées par des spécialistes des sciences humaines lorsqu'ils sont amenés à évaluer des projets de nouvelles applications dans ce domaine.

Ce qui ne veut pas dire que les sciences humaines et sociales soient inférieures de quelque manière que ce soit aux sciences dures, pas plus que ne le sont les arts et les lettres.

Les leaders doivent simplement garder à l'esprit qu'à bien des égards les sciences molles et les sciences dures sont deux choses de nature radicalement différente.

Les sciences humaines s'élèvent au niveau de la poésie et du mythe, nous donnant ainsi la possibilité de mieux comprendre le monde qui nous entoure d'une façon qui transcende les réalités objectives et l'applicabilité limitée des sciences dures. Comme le disait l'écrivain noir américain Ralph Waldo Ellison, « l'homme sans mythe est Othello sans Desdémone : il sombre dans le chaos, perd sa foi et devient le jouet de ses superstitions… C'est la fonction créatrice du mythe de protéger l'individu de l'irrationnel ». Et comme l'observait un jour Einstein, « la plupart des choses qui peuvent être comptées ne comptent pas et la plupart de celle qui comptent ne peuvent pas être comptées ». Autrement dit, le quantifiable ne compte pas et ce qui compte n'est pas quantifiable.

Par conséquent, les sciences molles peuvent apporter beaucoup aux leaders à condition qu'ils veillent à ne pas les confondre avec les sciences dures.



Venons-en maintenant à un groupe d'experts chers au cœur des leaders : les avocats. Ce lien affectif est particulièrement fort aux États-Unis, une nation qui compte le nombre d'avocats et de procès le plus élevé de tous les pays industrialisés.

Nous allons commencer l'analyse de cette profession par un examen des particularités de la loi elle-même. La Constitution des États-Unis prohibe explicitement les lois rétroactives, c'est-à-dire celles qui interdisent *a posteriori* un comportement donné. Les monarques européens utilisaient parfois ces lois pour arrêter et juger un individu ayant commis un crime qui n'en était pas un au moment où il fut

perpétré. Les pères fondateurs ne voulait pas de cela aux États-Unis !

Pourtant, c'est exactement ce que les Américains ont aujourd'hui, en vertu de décisions prises par des juges et des jurés déclarant certains actes « illégaux » (c'est-à-dire susceptibles d'être sévèrement jugés et passibles de lourdes amendes) une fois commis, alors qu'aucune loi ne les interdisait explicitement et qu'aucun individu sensé n'aurait pu penser qu'ils étaient illégaux au moment où ils ont été perpétrés.

Un exemple parfait de ce système où ce sont les jurés qui font la loi, si l'on peut dire, nous est donné par le cas d'une femme résidant au Nouveau-Mexique qui s'est vu accorder 2,7 millions de dollars (ramenés ensuite à 640 000 dollars) de dommages et intérêts pour s'être brûlée avec un café bouillant acheté dans un restaurant McDonald's. L'affaire a attiré l'attention de tous les Américains en raison de l'absurdité incroyable de la décision — après tout, la plaignante savait très bien que le café était brûlant, ce qui ne l'a pas empêchée de coincer la tasse entre ses cuisses pour avoir les mains libres en conduisant. N'est-il pas ahurissant (et quelque peu effrayant) de penser que douze citoyens ordinaires du Nouveau-Mexique tirés au sort puissent comme ça, sur un coup de tête, faire passer une « loi sur les cafés bouillants » applicable à quelque 260 millions d'Américains ?

Ne s'adresse-t-on donc plus au Congrès et aux législatures des États pour promulguer de nouvelles lois aussi spectaculaires qu'imprévisibles ? Eh bien, non ! Le pouvoir législatif est dorénavant entre les mains de la magistrature. « Signe que les temps changent, les réformateurs actuels ont pris l'habitude de faire l'impasse sur la procédure législative et d'adresser leurs projets de lois directement à la Cour suprême », comme le faisait remarquer il y a quelques années un chroniqueur du *U.S. News and World Report*. Et, plus récemment, l'ancien président de l'université de Harvard, Derek Bok, faisait cette constatation effrayante : « Les États-Unis sont déjà allés plus

loin que les autres pays en autorisant les tribunaux à rendre des décisions qui reviennent exclusivement à des parlementaires dans les autres nations démocratiques. »

En effet, au cours des cinquante dernières années, une part considérable des nouvelles lois d'importance majeure promulguées aux États-Unis — et concernant aussi bien l'amiante que le tabac — provient des délibérations secrètes de jurés et de juges nommés, et non de la voix collective de membres élus du pouvoir législatif. Par conséquent, il n'y a rien d'étonnant à ce que la question cruciale que se posent de nos jours la plupart des Américains au sujet d'un candidat à la présidence soit la suivante : « Qui va-t-il nommer à la Cour suprême ? »

Personnellement, je désapprouve cette tendance actuelle, malsaine, qui fait des tribunaux les législateurs suprêmes. Mais là n'est pas la question. Ce que les leaders doivent savoir, c'est que ni eux ni leurs avocats ne peuvent dire avec certitude quelle est la loi actuelle, car elle peut à tout moment être modifiée rétroactivement par les tribunaux.

Au sein de l'université de Californie du Sud, mes proches conseillers et moi passons beaucoup de notre temps auprès d'avocats pour tenter de comprendre ce que nous pouvons faire légalement et ce qui est illégal de faire. Et, généralement, il s'agit moins d'interpréter les lois et les précédents que d'essayer de prévoir le comportement des juges et des jurés.

Ce système est devenu tellement pervers que certains individus se chargent actuellement de sélectionner de faux jurés issus — et statistiquement représentatifs — de l'ensemble des citoyens de la juridiction dans laquelle l'affaire de leur client sera jugée et d'organiser un faux procès auquel participe ce faux jury. Ce genre de combine souligne simplement le fait que les lois de Californie et des États-Unis ne sont pas nécessairement identiques à San Diego et à Los Angeles.

Le leader doit toujours se méfier d'un avocat — ou de tout autre expert en la matière — qui lui dit que telle ou telle notion ou telle ou telle stratégie est trop compliquée à lui

expliquer. J'ai toujours pensé qu'un physicien incapable d'expliquer de façon intelligible des notions de mécanique quantique à un enfant de douze ans intelligent ne comprend tout simplement pas lui-même cette discipline. C'est la même chose pour les avocats.

Bien sûr, c'est à eux qu'il revient de prendre connaissance des textes de loi, du droit jurisprudentiel et des règlements applicables à une affaire donnée, d'en faire la synthèse, puis d'exposer clairement les choses au dirigeant et à ses proches collaborateurs en se mettant à leur portée. Mais le leader et ses conseillers ont parfois intérêt à se plonger eux-mêmes dans les textes et à se faire leur propre idée en l'absence des experts. J'ai d'ailleurs été stupéfait de voir avec quel œil neuf on pouvait ainsi considérer les choses (cf. la pensée affranchie au chapitre 1).

Il y a quelques années, un magazine américain a publié l'article d'un journaliste indépendant qui tenait des propos calomnieux envers l'université de Californie du Sud. J'étais furieux ! Nos avocats nous ont assuré que nous pouvions intenter un procès en diffamation contre le magazine, d'autant que l'éditeur résidait sur la côte Est et que l'affaire serait jugée à Los Angeles.

Les membres du conseil d'administration de l'université m'ont fait savoir, dès le départ, que la décision d'intenter un procès me revenait, à moi et à moi seul. Mais plusieurs d'entre eux, les plus âgés et les plus sages, m'ont vivement déconseillé de le faire. Non pas qu'ils pensaient que nous allions perdre ce procès, mais ils comprenaient mieux que moi que les enjeux étaient plus politiques que juridiques et que les conséquences d'une victoire de notre université dans ce procès seraient certainement pires que le préjudice relativement mineur qu'un éditeur sans déontologie et un journaliste sans scrupules nous avaient fait subir. J'ai donc écouté mes collègues membres du conseil d'administration et rejeté l'avis de mes avocats.



Toujours est-il que les experts sont aussi indispensables aux leaders actuels que les téléphones portables et les courriers électroniques. Et ils brûlent tous d'impatience de se voir solliciter par les dirigeants. Le problème pour ces derniers est donc de savoir à quels experts ils doivent faire appel et ce qu'ils doivent leur demander exactement.

Il est préférable de savoir ce que vous attendez d'une personne de métier avant de recourir à ses services. Et parce qu'elle possède des connaissances et des compétences que vous n'avez pas, vous avez tout intérêt à développer des rapports de solidarité et de confiance avec elle pour éviter de vous faire duper par la suite. Enfin, il est primordial que l'expert soit capable et accepte de se mettre à votre portée pour vous expliquer ses actes et ses intentions.

De leur côté, les experts doivent pouvoir se considérer comme des partenaires dignes de confiance des dirigeants et des organisations qui les sollicitent. S'ils peuvent pratiquer eux-mêmes l'écoute nuancée, ils comprendront mieux les véritables objectifs du leader et seront plus efficaces pour l'aider à les atteindre.

J'ai moi-même été un expert (ingénieur-conseil) pendant de nombreuses années. J'ai presque toujours fait passer les intérêts de mes clients avant les miens et je n'ai presque jamais laissé mon ego me faire du tort. Mais avec le recul, je m'aperçois que les dirigeants qui ont le plus bénéficié de mon aide ont toujours su garder leur indépendance, en particulier intellectuelle, et n'ont jamais pensé une seule seconde que le professionnalisme pouvait remplacer le leadership.

Chapitre 4

VOUS ÊTES CE QUE VOUS LISEZ

Nous n'imaginons pas et refusons souvent d'admettre à quel point nos lectures font de nous ce que nous sommes.

D'aucuns lisent pour se faire une opinion sur tel ou tel sujet et stimuler leur réflexion, mais chez la majorité des individus la lecture constitue un simple moyen de divertissement ou, pire, une activité qui contribue à leur faire perdre, à leur insu, leur indépendance d'esprit.

Supposons qu'un leader se voit contraint de choisir entre la lecture du *Monde* de ce soir et celle du chef-d'œuvre de Machiavel, *Le Prince*. L'opinion générale pencherait largement en faveur du quotidien d'information. Après tout, le journal apporte des nouvelles fraîches, alors que le petit livre de Machiavel date du 16e siècle. De plus, le dirigeant en question a peut-être déjà lu *Le Prince* vingt ans plus tôt au cours de ses études.

Mais un peu de réflexion conduit à penser tout le contraire. Comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, le leader peut ne pas lire la presse quotidienne pendant deux jours, une semaine ou plusieurs mois et ne pas s'en porter plus mal, voire s'en porter mieux. En revanche, le dirigeant et ses collaborateurs regretteront toute leur vie d'avoir raté l'occasion de lire ou relire Machiavel (ou

n'importe quelle autre œuvre littéraire majeure parmi celles que nous citerons).

Warren Bennis et moi recevons toujours quelques critiques de la part de certains étudiants qui suivent nos cours de leadership, pour avoir mis au programme *Le Prince* au même titre que quatre autres grandes œuvres de la littérature mondiale. Pourtant, n'oublions pas que nos quarante étudiants, qui ont été triés sur le volet, figurent parmi les étudiants de troisième et quatrième années de premier cycle les plus brillants et les plus ambitieux de l'université de Californie du Sud et, dans l'ensemble, ont déjà manifesté de belles dispositions pour le leadership au cours de leurs deux premières années d'études. Ce qui ne les empêche pas de nous demander fréquemment ce qu'un simple bureaucrate florentin mort depuis près de cinq cents ans peut bien avoir à dire de pertinent sur le leadership du 21e siècle.

Je monte alors sur l'estrade pour leur répondre la chose suivante : « D'accord, eh bien dressons une liste de tous les grands textes du monde qui datent d'au moins quatre cents ans et continuent d'être largement lus de nos jours ! » Les cinq premiers coulent de source : la Bible chrétienne, le Coran, la Bhagavad-Gîtâ (l'un des textes fondamentaux de la philosophie hindoue), le Canon bouddhique en pali et les *Annales* de Confucius. Les suivants font quasiment l'unanimité et comprennent la *République* de Platon, la *Politique* d'Aristote, les pièces de Shakespeare, les pièces de Sophocle, la *Divine Comédie* de Dante, l'*Iliade* et l'*Odyssée* d'Homère, les *Essais* de Montaigne, *Don Quichotte* de Cervantès et, bien sûr, *Le Prince* de Machiavel (dont il existe plus de trente éditions disponibles en librairie sur le seul marché français). Quant aux autres textes majeurs, les avis divergent. On pourrait y inclure les Upanishad (textes indiens de la littérature védique), l'*Énéide* de Virgile, les pièces d'Eschyle, certaines œuvres de Plutarque, peut-être la *Chanson de Roland*, *Gargantua* de Rabelais, les *Fables* de La

Fontaine, les *Confessions* de saint Augustin, l'*Éloge de la folie* d'Érasme, les *Pensées* de Pascal ou l'*Utopie* de Thomas More…

Que cette liste contienne dix ou cinquante œuvres, peu importe. Elle n'en reste pas moins extrêmement courte. Rendez-vous compte : sur les centaines de milliers de livres, d'essais, de poèmes, de lettres, de pièces et de récits historiques écrits il y a quatre siècles ou plus, moins d'une trentaine sont encore largement lus aujourd'hui.

Je demande ensuite à mes étudiants : « Selon vous, quelle influence ces grands textes ont-ils eu sur l'évolution de l'histoire humaine ? De quelle façon ont-ils façonné la pensée, l'écriture, la langage et le comportement des individus au cours de ces quatre siècles, y compris ceux des hommes et des femmes du 21e siècle ? »

La réponse est évidente : ces grands textes ont influencé et continuent d'influencer considérablement chaque aspect de notre culture. Quiconque, aujourd'hui, écrit un livre, un article, un poème ou une pièce, réalise un film ou prononce un discours, subit l'influence, beaucoup plus qu'il ne le pense, de ces œuvres majeures, même s'il ne les a jamais lues ou n'a jamais entendu parler d'elles.

Comment cela est-il possible ? Comment expliquer un tel pouvoir sur les esprits ? Est-ce parce que ces textes sont particulièrement bien écrits et leur contenu d'un grand intérêt ? Peut-être. Mais s'ils sont utiles aux leaders, ce n'est pas par leurs qualités littéraires. Ils tirent l'essentiel de leur force d'être lus par un public innombrable depuis quatre siècles et plus et, par conséquent, de faire partie des fondements de notre culture.

Pour bien saisir le statut exceptionnel de ces grands ouvrages de l'esprit, plaçons-les dans le contexte actuel. Aujourd'hui, presque tout ce qui s'écrit dans le monde (lettres, notes de service, courriels, etc.) est lu par un ou quelques destinataires, puis jeté à la corbeille. Même un article

phare du *Figaro*, lu (ou du moins parcouru) par plusieurs centaines de milliers de personnes, n'a quasiment plus de lecteurs vingt-quatre heures après sa parution. Et les articles rédigés par des spécialistes ? Il est extrêmement rare qu'ils soient lus ne serait-ce que par une trentaine d'individus cinq ans après leur publication. Et moins d'un livre sur deux cents publiés est encore disponible en librairie ou sur commande dix ans après sa parution.

Nul doute qu'écrire quelque chose, n'importe quoi, susceptible d'intéresser même un public restreint cinquante ans après constitue déjà un véritable tour de force. Alors que dire de ceux qui laissent un patrimoine littéraire encore lu par un large public au moins quatre siècles plus tard ? Cela tient presque du miracle et leurs œuvres ne peuvent qu'exercer une influence fondamentale.

En ces temps agités, on a souvent l'impression que tout change à une vitesse phénoménale. Dans ce contexte, un dirigeant peut obtenir un avantage de taille sur ses concurrents en sachant repérer les quelques réalités qui demeurent ou ne changent que lentement et imperceptiblement. Et rien ne peut davantage l'aider dans ce domaine que sa profonde connaissance de quelques grands textes.

La romancière américaine Willa Cather disait un jour qu'il n'existait que deux ou trois grandes histoires qui ont marqué l'humanité et se perpétuent avec autant de force qu'au premier jour. J'irais jusqu'à une demi-douzaine, mais pas plus. Et les grands textes se nourrissent de toutes ces histoires. Par exemple, l'histoire racontant comment le roi David a commis un adultère avec Bethsabée et fait tuer le mari de cette dernière pour l'épouser et dissimuler le fruit de leur union, est éternelle. Les personnages d'Hamlet, incarnation de l'accès à la conscience et à la liberté, et d'Antigone, symbole du courage, sont également intemporels. Tout comme les conseils donnés par Machiavel à ceux qui ont l'ambition de devenir des leaders.

Il convient toutefois de garder à l'esprit que les grands textes ne sont pas parole d'évangile (à moins que vos convictions religieuses vous fassent penser le contraire). C'est au dirigeant de juger si, selon lui, tel ou tel passage d'un texte donné est valable ou applicable. Par exemple, je pense que Machiavel voyait les choses de façon trop réductrice en affirmant que le prince ne pouvait qu'être aimé, craint ou haï de ses sujets. L'histoire montre que de nombreux leaders, surtout au cours des trois derniers siècles, ont efficacement dirigé leur peuple en inspirant le respect.

On me demande parfois d'identifier les grands textes les plus utiles, selon moi, aux leaders actuels. Après *Le Prince*, je choisirais l'histoire de quatre des figures les plus importantes de la Bible : Moïse (dans l'Exode), David (dans Samuel I et II), Jésus (dans l'Évangile selon saint Matthieu) et Paul (dans les Actes des Apôtres). Ensuite, j'ajouterais la *République* de Platon pour avoir mis en lumière le meilleur dans l'homme, deux pièces de Shakespeare — *Hamlet* pour nous avoir révélé les affres de l'introspection, et *Othello* pour nous avoir dépeint un général dont la vie fut brisée par un officier diabolique —, *Antigone* de Sophocle pour nous avoir mis en garde contre les dangers d'une autorité politique inflexible, et la *Divine Comédie* de Dante pour sa description des grandes forces et des petites faiblesses humaines.

L'apport essentiel des grands textes n'est pas un ensemble de vérités éternelles sur le leadership, mais quelques vérités éternelles sur la nature humaine. Nous, qui vivons actuellement, nous croyons fondamentalement différents de nos aïeux, à jamais libérés des pratiques barbares et arriérées des siècles et des millénaires passés. Et nos aïeux pensaient la même chose de leurs aïeux. Quelle illusion ! Quelle absurdité ! Nous possédons exactement les mêmes forces et les mêmes faiblesses que les personnages de l'Ancien Testament ou que les citoyens florentins du 16e siècle. Je ne dis pas que nous sommes voués à agir, parler ou même penser comme nos

ancêtres, mais que notre nature profonde — nos potentialités humaines, si vous voulez — est identique à la leur. Et les grands textes sont plus utiles que la littérature contemporaine pour nous aider à comprendre *la* nature de l'homme.

De plus, leur intérêt n'est pas seulement dans leur fond, mais aussi dans leur forme. Parce qu'ils ont été lus par un public si nombreux pendant si longtemps, ils ont exercé — et continuent d'exercer — une influence considérable sur le langage employé par les meilleurs leaders, souvent même à leur insu.

Le vocabulaire, les métaphores, la syntaxe, la phraséologie et l'élocution choisis par un dirigeant sont plus ou moins influencés par les grands textes. Pourquoi ? Parce que tout leader sait (ou sent inconsciemment) que leur langage (modernisé par quelques formules actuelles) trouvera un écho auprès du public. Les dirigeants et ceux qu'ils dirigent ont été en quelque sorte programmés à l'avance, à la fois par les idées contenues dans ces œuvres et leur mode d'expression.

Pour les anglophones, les grands textes les plus marquants à cet égard sont la King James Version de la Bible (1611), qui demeure un modèle de langue classique, et les pièces de Shakespeare. Leur influence sur les discours et les écrits de Lincoln, Franklin Roosevelt et Churchill est presque palpable. Malheureusement, la King James Version a été largement détrônée par des versions politiquement correctes qui semblent assez impuissantes à façonner le langage du leadership.



Comme la plupart des gens, j'apprécie les journaux d'information. J'essaie de parcourir le *Los Angeles Times* et le *Wall Street Journal* tous les jours et, lorsque je suis en voyage, j'en profite souvent pour lire le *New York Times*.

La liberté de la presse est absolument indispensable à une démocratie. Même si elle fait souvent beaucoup de tort injus-

tifié aux citoyens comme aux institutions et « désinforme » parfois l'opinion générale, je n'y toucherais pour rien au monde.

Néanmoins, force est de constater que la presse d'information pose certains problèmes aux leaders. Thomas Jefferson en était parfaitement conscient lorsqu'il écrivait à John Norville : « Celui qui ne lit jamais les journaux est mieux informé que celui qui les lit, dans la mesure où celui qui ne sait rien est plus près de la vérité que celui dont l'esprit est rempli de mensonges et d'erreurs. Celui qui ne lit rien sera toujours au courant des grands faits, leurs détails étant tous faux. » Cette observation a donné naissance à une célèbre maxime américaine : « L'homme qui ne lit rien est mieux informé que celui qui ne lit que les journaux. »

Nous qui vivons au 21e siècle pouvons être tentés de rejeter la maxime de Jefferson en y voyant là l'accès de colère d'un homme d'État qui vivait il y a deux siècles dans un pays arriéré infesté de journalistes irresponsables. Son opinion reste-t-elle valable aujourd'hui, à une époque où la quasi-totalité des journalistes d'information sont diplômés d'une école de journalisme professionnelle ?

Au milieu des années 1980, alors que j'étais président de l'université de Buffalo, j'ai décidé de tester moi-même cette maxime. En n'informant personne d'autre que ma femme, j'ai arrêté de lire tous les quotidiens et magazines d'actualités pendant six mois. J'ai également cessé de regarder les journaux télévisés (ce qui n'était pas vraiment un sacrifice puisque je ne regardais plus la télévision, excepté le sport et les chaînes documentaires, depuis plusieurs années).

J'ai tenté cette expérience afin de savoir si le fait d'être coupé du monde des médias d'information entraverait ma capacité à diriger correctement un établissement aussi vaste que complexe. J'étais naturellement prêt à stopper l'expérience à tout moment si mon travail ou l'université en pâtissait.

Les deux premières semaines furent extrêmement difficiles ! Elles me rappelaient les moments pénibles que j'avais vécus, des années auparavant, lorsque j'avais décidé d'arrêter de fumer. J'éprouvais le besoin vraiment « physique » de voir un journal — à tel point que je jetais toujours un coup d'œil furtif aux gros titres en passant devant un kiosque ou que je ne pouvais m'empêcher de lire discrètement quelques lignes du journal qu'un passager tenait en face de moi dans l'avion.

Mais au bout de quelques semaines, je me suis senti redevenir libre et autonome, comme en arrêtant de fumer. Je me suis aperçu que j'étais devenu accro aux médias (comme la plupart des Américains) et que j'avais sacrifié une grande part de mon indépendance intellectuelle à un groupe de journalistes dont les valeurs et les intérêts fondamentaux n'étaient pas nécessairement en accord avec les miens.

Et, surtout, quelle n'a pas été ma stupéfaction de découvrir que, dans les douze heures qui suivaient la publication d'un article, j'étais souvent mieux informé sur le sujet que mes amis et collègues qui lisaient les journaux ! Comment cela était-il possible ? C'est très simple. Je recevais les nouvelles de la bouche d'individus (en général de mes principaux conseillers) dont je connaissais parfaitement les partis pris et qui avaient à cœur de servir mes intérêts.

Il faut dire que les collaborateurs d'un leader sont toujours prêts à lui raconter les dernières nouvelles du jour. Un collègue me disait : « Steve, que penses-tu de cette nouvelle vague de violence en Irlande du Nord ? » Et je lui répondais : « Tu sais, Robert, je n'ai pas eu l'occasion de lire le journal ce matin. Alors raconte-moi un peu. » Il n'attendait que cela. Mais il ne se contentait pas de m'exposer le contenu de l'article du *New York Times* sur le sujet ; il combinait la position du *Times* à celles du *Wall Street Journal*, du *Washington Post*, du *Buffalo News* et de CNN, puis interprétait cet ensemble de points de vue d'après ses propres passions et préjugés (que

je connaissais sur le bout des doigts) pour porter un jugement personnel sur la question. Et il me transmettait ce qu'il croyait une version fidèle des faits.

Comme je suis naturellement porté à écouter les autres, j'obtenais ordinairement un tableau plus complet et plus exact de la situation que mes collaborateurs ou mes concurrents après avoir entendu les comptes rendus de deux ou trois personnes. Certes, ma méthode pour être au courant de l'actualité n'était pas aussi efficace que de parcourir un journal, mais bien supérieure en termes de qualité du contenu informationnel. Et elle m'aidait vraiment à garder mon indépendance d'esprit, à décider moi-même de ce qui était important et de ce qui ne l'était pas.

Laisser les autres décider pour nous les choses auxquelles nous devons prêter attention et celles que nous devons ignorer : voilà à quoi nous en sommes réduits, à notre insu, par les médias d'information. Ce n'est pas seulement le contenu d'un article qui peut nous induire en erreur ; certains choix — couvrir tel événement par tel journaliste, placer tel article à tel endroit (en page 1 ou en page 42, dans la moitié supérieure ou inférieure du journal, sur une seule ou sur quatre colonnes), l'accompagner de photographies (combien, lesquelles, etc.) ou non — sont autant de « manipulations » du lecteur.

Je connais beaucoup de dirigeants qui pensent vraiment que si un fait, quel qu'il soit, n'est pas couvert en première page du *New York Times*, il n'a aucune importance. Pour prouver l'absurdité d'un tel jugement, il suffit de prendre tous les numéros, disons depuis cinquante ans, et de voir si les événements qui se sont finalement révélés importants au fil des années faisaient la une du journal à l'époque. En 1951, pouvait-on lire en première page des articles sur le Vietnam, la ségrégation à l'école, les transistors, les ordinateurs, la conquête spatiale, la pollution atmosphérique, les transplantations d'organes, les inégalités entre hommes et femmes ou le

pétrole du Moyen-Orient ? Oui, de temps en temps, mais la plupart des gros titres ne présentaient généralement qu'un intérêt provisoire, exactement comme aujourd'hui.

Je ne suis pas en train de faire le procès des journaux. C'est leur rôle de nous informer sur l'actualité quotidienne, de nous divertir, de refléter l'opinion générale et l'état d'esprit du moment, de publier des articles qui nous intéresseront et que nous aurons envie de lire le jour même.

Malheureusement, il existe un conformisme très fort dans les médias d'information, comme dans les secteurs de la mode et du divertissement. Bien sûr, chaque journal possède sa propre tendance (libérale ou conservatrice, par exemple). Mais il règne une pensée véritablement uniformisée chez l'ensemble des journalistes, qui constitue un réel danger pour les dirigeants. Je me souviens de ce que m'avait dit, il y a plus de dix ans, un Soviétique venu visiter les États-Unis : « Vous, les Américains, vous m'épatez complètement ! Vous êtes capables de manipuler les esprits malgré la liberté de la presse et l'absence de police secrète ! »

Il est vrai, comme l'observait Thomas Jefferson, que la presse avance souvent de fausses informations. Ceux qui connaissent les dessous des histoires qui font la une des journaux le savent bien. Et il ne s'agit généralement pas d'une tromperie délibérée de la part du journaliste. D'ailleurs, ces informations erronées jouent souvent en faveur des protagonistes de l'histoire. Non, ces erreurs sont plutôt dues au manque de temps du journaliste pour vérifier ses informations (à cause des délais de bouclage ou de la crainte de voir le scoop lui passer sous le nez) ou à son ignorance, tout simplement.

L'un des meilleurs journalistes que j'aie jamais connu m'a dit un jour que ce qu'il préférait dans son métier, c'est d'être transféré tous les deux ou trois ans dans un nouveau service où il ignore totalement le type d'événement qu'il devra couvrir. Je comprends très bien que cette formation sur le tas puisse attirer les esprits les plus curieux, mais également leur

faire commettre de grossières erreurs et des interprétations erronées.

Enfin, il ne faudrait pas oublier les problèmes d'ordre déontologique que posent les journalistes auteurs d'articles tendancieux.

Reconnaissons qu'aucun être humain, pas même le scientifique le plus attaché au respect de la déontologie, ne peut entreprendre une investigation sans avoir déjà une petite idée sur la question. Au 16e siècle, Francis Bacon pensait que les scientifiques (appelés à l'époque philosophes de la nature) devaient simplement réaliser des observations et recueillir des faits avec une objectivité totale et qu'il en découlerait naturellement des constantes, des schémas et des lois scientifiques. Il avait tort. L'ensemble des scientifiques et des journalistes d'investigation commencent leurs travaux avec une hypothèse en tête, puis cherchent à rassembler des faits et des observations venant l'appuyer. Jusque-là, ni le scientifique ni le journaliste ne font preuve d'objectivité.

Mais la déontologie scientifique et le journalisme commencent ensuite à diverger. Le scientifique est tenu d'abandonner son hypothèse si toutes les expériences prouvent sa fausseté. En revanche, rien n'empêche un journaliste de publier un article fondé sur une fausse hypothèse si cet article ne relate pas des faits inventés de toute pièce ou ne donne pas de fausses informations. Autrement dit, un journaliste est déontologiquement libre d'opérer un tri parmi les événements, les déclarations et les données dont il dispose pour donner à lire aux lecteurs un article qui ne reflète pas l'ensemble des informations et des témoignages recueillis, alors qu'un scientifique qui procéderait à l'identique serait impérativement condamné par ses pairs.

En fait, cette déontologie journalistique pour le moins bizarre (et que d'aucuns trouveraient répugnante) est très utile au maintien d'une forme de gouvernement démocratique. Car c'est en vertu du principe de la liberté de la presse

qu'un journaliste est autorisé à attaquer un personnage public qui, selon son intime conviction, est corrompu, même avant de détenir la preuve irréfutable de sa corruption. Il n'est pas moralement répréhensible tant que tout ce qu'il publie sur lui est vrai, même si, de l'avis du principal intéressé et de ceux qui connaissent les dessous de l'affaire, l'article publié est manifestement une entreprise de démolissage. C'est en vertu de ce même principe qu'un journaliste peut parfois éreinter à juste titre un mauvais acteur jusqu'alors à l'abri sous son masque de respectabilité. Bien sûr, il lui arrive aussi de ruiner la réputation et la carrière de citoyens irréprochables par ses articles biaisés.

Par conséquent, nous pouvons conclure en disant que la maxime de Jefferson peut être aussi valable aujourd'hui qu'il y a deux siècles : l'individu qui, de nos jours, ne lit rien peut en effet être mieux informé que celui qui ne lit que les journaux.

Toujours est-il que c'est avec grand bonheur que je me suis remis à lire la presse d'information après mes six mois d'abstinence volontaire. J'ose avouer qu'il est bien agréable d'être au courant des idées en vogue, de laisser les rédacteurs et les journalistes focaliser tous les jours mon attention sur telle ou telle crise, tel ou tel problème ou telle ou telle histoire terriblement humaine. Et il est si rassurant (et si facile aussi pour avoir la conscience tranquille) de se dire qu'une fois qu'un problème ne fait plus la une des journaux, il doit avoir été résolu (je me dis, par exemple, que la famine en Éthiopie doit être terminée puisque les journaux n'en parlent plus).

Cependant, le leader éclairé que je suis est aujourd'hui beaucoup plus méfiant envers les quotidiens d'information :

- Je sais que lorsque je lis les journaux, c'est essentiellement pour mon plaisir.
- Si les journaux attaquent un individu donné, je n'oublie pas qu'il existe peut-être des faits et des arguments irréfutables qui plaident en sa faveur et que les journalistes ignorent ou minimisent délibérément.

- J'essaie de rester conscient du parti pris dont fait nécessairement preuve tel ou tel journal en vertu de sa couleur politique et du conformisme des médias en général.
- Je garde à l'esprit que les journaux sont imprimés en noir et blanc et que leurs propos sont également tout noirs ou tout blancs, que la dernière chose souhaitée par un journaliste est de publier un article nuancé, et que la plupart des articles de presse reposent sur une vision manichéenne s'exprimant à travers un langage tout aussi binaire.
- Je n'oublie pas que les faits qui ne font pas la une des journaux sont souvent plus importants que ceux qui la font, que les courants sous-jacents dans la société — ces tendances qui se précisent lentement mais sûrement — sont les plus difficiles à détecter et à présenter de manière spectaculaire.
- J'essaie de ne pas oublier, comme monsieur Jefferson, que même les meilleurs journaux peuvent donner de fausses nouvelles.
- Lorsque je tombe sur un article de presse qui me semble vraiment important pour ma fonction de président de l'université de Californie du Sud, je demande à plusieurs de mes conseillers de m'en parler et je les écoute attentivement. Cela reste, de loin, le meilleur moyen d'obtenir les informations dont nous avons besoin pour prendre des décisions, à condition que nos conseillers viennent d'horizons divers, soient intelligents, aient à cœur de nous servir, nous et l'institution que nous dirigeons, du mieux possible et n'hésitent pas à nous dire des choses qui ne sont pas toujours agréables à entendre.

Enfin, je ne me sens plus obligé de lire les journaux et, quand je ne les lis pas, je n'ai pas honte de l'avouer. La presse

quotidienne ressemble un peu aux séries américaines — vous pouvez rater plusieurs épisodes et avoir l'impression de n'avoir rien manqué. Si je me sens redevenir accro aux journaux, j'arrête simplement de les lire pendant une semaine, le temps de retrouver mon indépendance d'esprit. Ce choix du tout ou rien est une discipline très dure à laquelle s'astreint le lecteur invétéré de la presse que je suis.



D'accord. Les vrais leaders lisent et relisent les grands textes aussi souvent que possible et limitent leur consommation quotidienne de journaux. Mais qu'en est-il des milliers d'autres publications — livres, magazines, revues, publications professionnelles, etc. — qui se bousculent pour susciter leur intérêt ?

Le problème est essentiellement un manque de temps. De toute ma vie, je n'ai jamais rencontré un seul chef de famille ou d'État se plaindre d'avoir trop de temps pour lire ou de ne pas avoir assez de lectures à se mettre sous la dent ! Les leaders déplorent plutôt le fait d'avoir envie (ou de se sentir obligés) de lire trop de choses et de ne pas en avoir le temps.

Henry David Thoreau, qui passait plusieurs heures par jour à lire dans sa cabane de Walden Pond, donnait le conseil suivant : « Commencez par lire seulement les meilleurs livres au cas où vous n'auriez pas le temps de les lire tous. » Très bien, mais comment savoir quels sont les meilleurs ?

Une approche possible consiste à considérer l'ensemble des publications comme un spectre ou un continuum avec, à l'extrême gauche, les plus éphémères (les quotidiens d'information) et, à l'extrême droite, les plus durables (les grands textes). Progresser de gauche à droite sur ce spectre revient à passer progressivement des lectures superflues aux lectures essentielles à un dirigeant.

À côté des quotidiens d'information se trouvent les magazines et les publications professionnelles, suivis de la plupart (et non de l'ensemble) des livres qui viennent de paraître. Ensuite, nous pouvons faire figurer les revues et autres périodiques de fond et quelques manuels de référence parmi les plus lus. Tout près des grands textes, je mettrais les romans, les biographies, les pièces de théâtre, les ouvrages historiques, les œuvres poétiques et les essais qui continuent d'être lus au moins cinquante ans après leur première publication.

En m'entendant dire cela, mon éditeur me rétorqua : « Mais monsieur Sample, vous parlez contre votre propre livre puisqu'il n'a pas cinquante ans ! » Oui et non. Si l'on compare mon livre au *Prince*, à *Hamlet* ou à la *République*, il ne fait pas le poids. Mais comparé à tous les essais actuellement sur le marché et qui vivent de l'air du temps, il me semble qu'il revêt une certaine importance, justement parce qu'il associe une expérience pratique, une pensée nuancée et affranchie et une solide connaissance des grands textes. Et qui dit que mon livre ne sera plus lu dans cinquante ans ? (Il n'est pas interdit de rêver, n'est-ce pas ?) En attendant, plaçons-le à peu près au milieu du spectre.

Nous en arrivons alors à la question suivante : combien de temps le leader souhaite-t-il consacrer quotidiennement à la lecture (est exclue celle des notes, des courriers, des courriels et des rapports d'ordre professionnel) et comment désire-t-il répartir ce temps entre les différentes publications classées sur le spectre par ordre d'importance ?

Commençons par les publications professionnelles. En règle générale, il est préférable pour vous, leader, d'aller là où vos concurrents ne vont pas et de lire ce qu'ils ne lisent pas. Alors laissez vos collaborateurs suivre l'actualité de votre secteur d'activité ; ils vous tiendront informé des nouvelles importantes, comme ils le font avec celles des journaux. Voir un jeune dirigeant ambitieux essayer d'avancer en ingurgitant un maximum d'informations contenues dans les publications

professionnelles de son secteur me crève le cœur. Pauvre gars, il perd son temps ! Pense-t-il vraiment que Warren Buffet et Bill Gates progressent en lisant consciencieusement leur petite presse professionnelle ?

Car une seule idée vraiment originale vaut des tonnes d'idées rabâchées. Et il y a de fortes chances que le leader la trouve en lisant ou en entendant quelque chose qui n'a rien à voir avec son domaine d'activité.

Je conseille donc aux dirigeants de passer moins de temps vers l'extrémité gauche du spectre (les quotidiens d'information) que vers son extrémité droite (les grands textes). Personnellement, je consacre environ une demi-heure par jour à la lecture — dix minutes à celle des quotidiens, des publications professionnelles et des revues, et vingt minutes à celle des livres. Et si je n'ai pas le temps de lire trente minutes par jour, je sacrifie toujours l'extrémité gauche du spectre.

L'avantage, c'est que vingt minutes par jour font 120 heures par an et, qu'avec 120 heures par an, j'ai largement le temps de lire, sans me presser, au moins une dizaine de livres assez volumineux et plutôt ardus, de méditer sur leur contenu et de souligner les passages les plus intéressants. J'ai également le temps de lire ou relire deux ou trois grands textes, ainsi que plusieurs ouvrages qui ont franchi avec succès le cap des cinquante ans et quelques-uns publiés plus récemment.

Ainsi, au cours des trente dernières années, j'ai lu près de quatre cents livres, qu'il s'agisse d'œuvres historiques, philosophiques, poétiques ou religieuses, d'essais, de biographies ou de romans. J'ai donc acquis une assez bonne culture générale, surtout pour un ingénieur. J'irais même jusqu'à dire que, d'une certaine façon, mes connaissances dans le domaine des arts, des lettres, des sciences humaines et des sciences sociales sont supérieures à celles de mes amis qui ont fait des études de lettres (par opposition aux sciences), car la plupart d'entre eux étaient trop jeunes pour apprécier les grands classiques à l'époque et ne les ont jamais relus ensuite.

De plus, les littéraires ne cherchent généralement pas à parfaire leur culture générale en s'intéressant aux sciences et aux techniques.

Le plus difficile pour moi — et pour la plupart des dirigeants, je suppose — est d'effectuer un tri parmi les livres de l'année. Il y en a des milliers, alors lesquels choisir ?

Nous sommes constamment sollicités par des amis et des collègues qui nous disent : « Tu n'as pas lu le dernier livre d'Untel ? Oh, il faut que tu le lises, je t'assure ! Il est fantastique ! Tu ne pourras pas le lâcher une fois que tu seras dedans ! Cet auteur est vraiment l'un des plus brillants de notre époque ! » En vérité, il n'existe aucun moyen de savoir si cet écrivain est bel et bien l'un des plus brillants de sa génération tant qu'il n'est pas mort. Cela me rappelle une citation de Churchill : « Il y a un proverbe intelligent qui dit que lorsqu'un nouveau livre sort, il faut en lire un ancien. »

Même (et peut-être en particulier) les plus grands spécialistes en littérature ont du mal à identifier les auteurs les plus prometteurs. Prenez les lauréats du prix Pulitzer et du Nobel de littérature depuis la première moitié du 20e siècle. Combien sont-ils à être considérés aujourd'hui comme les écrivains phares du 20e siècle ?

Il s'avère que je suis un inconditionnel de Willa Cather, cette romancière qui a remporté le prix Pulitzer en 1922 pour son roman *L'Un des nôtres*. Aujourd'hui, personne, ou presque, ne considérerait ce livre comme l'un des meilleurs romans de l'écrivain. De plus, aussi forte que soit mon admiration pour la femme et son œuvre, je dois admettre que rares seraient les spécialistes actuels à dire que Willa Cather est l'un des plus grands auteurs américains.

À vous, leader, je conseillerais donc de résoudre le problème en identifiant une dizaine de livres parmi tous ceux récemment publiés qui vous ont été chaudement recommandés par vos amis et vos conseillers les plus proches, puis de demander à chacun de vous parler pendant cinq minutes de

son livre « coup de cœur » et de vous en signaler les meilleurs passages. Après tout, avant de vous plonger plusieurs heures dans un nouveau livre, vous méritez qu'une personne dont vous connaissez parfaitement les passions et les préjugés vous en donne un aperçu suffisamment pertinent. Et dans bien des cas, vous vous apercevrez que, finalement, cet aperçu vous suffit amplement.



Tous les leaders, les grands comme les autres, sont considérablement influencés par ce qu'ils lisent. Il arrive même fréquemment qu'ils soient guidés et inspirés autant par leurs lectures que par leurs plus proches conseillers.

Leurs choix en la matière peuvent donc s'avérer déterminants à long terme. De plus, le temps limité dont ils disposent les oblige à procéder par élimination. Comme Thoreau l'avait si bien compris, lire un journal nous empêche de lire un livre, et lire un livre donné nous empêche d'en lire des centaines d'autres.

Il n'existe pas de réponse facile ou toute faite à ce problème. Comme tout ce qui concerne le leadership, ce qui marche pour l'un ne marche pas forcément pour l'autre, et ce qui marche pour l'un en début de carrière ne marche pas obligatoirement pour le même plus tard.

Mais laisser à d'autres le soin de choisir ses lectures est l'une des pires choses à faire. Il est encore préférable, et de loin, de commettre des erreurs que de laisser les listes des meilleures ventes, les éditeurs ou les critiques littéraires décider à sa place. De la même façon qu'aucun leader qui se respecte ne laisserait quelqu'un d'autre que lui choisir ses principaux collaborateurs, aucun leader digne de ce nom ne devrait déléguer le choix de ses livres. Dans la lecture comme dans tant d'autres domaines, garder son indépendance d'esprit est une condition indispensable à un leadership efficace.

Chapitre 5

LEADER NE RIME PAS TOUJOURS AVEC DÉCIDEUR

La prise de décision est un aspect essentiel du leadership. Mais décider peut aussi bien amuser, griser ou flatter l'amour-propre que s'avérer terriblement pénible, angoissant ou carrément cauchemardesque — voire tout cela à la fois.

La plupart des leaders exercent une part importante de leur pouvoir et de leur autorité en prenant des décisions. Et si ces dernières ont une influence réelle ou suscitent un intérêt certain, ce sont de vrais et grands leaders. D'ailleurs, l'héritage qu'ils laissent est souvent déterminé par les effets à long terme de leurs décisions.

Les décisions capitales qui leur reviennent concernent le recrutement, la formation et le renvoi de leurs proches collaborateurs. Mais comme il s'agit d'un sujet complexe et essentiel, je le traiterai de manière approfondie dans le chapitre 8.

Lorsque nous devons prendre une décision, nous avons tendance à appliquer la manière expéditive et le proverbe selon lequel il ne faut jamais remettre au lendemain ce qui peut être fait le jour même. Un bon conseil pour les managers et les bureaucrates, mais certainement pas pour les leaders.

En effet, l'approche à adopter dans ce domaine par les dirigeants peut se résumer à deux règles générales :

1. Ne prenez jamais vous-même une décision que vous pouvez raisonnablement déléguer à l'un de vos proches collaborateurs.

2. Ne prenez jamais le jour même une décision que vous pouvez raisonnablement remettre au lendemain.

Naturellement, toute la question est de savoir ce que l'on juge raisonnable ou non de faire. Et savoir ce qu'il est raisonnable de faire face à une décision à prendre rapidement est un art qui exige beaucoup de savoir-faire et de pratique.



Commençons par la règle n° 1. En principe, la grande majorité des décisions auxquelles un dirigeant est confronté peuvent être raisonnablement déléguées à l'un de ses bras droits, à condition que le leader soit entouré d'excellents collaborateurs et capable de choisir le plus apte d'entre eux à prendre la décision qui s'impose dans tel ou tel domaine. Mais ce n'est pas parce qu'il peut laisser certaines décisions à d'autres qu'il n'est pas responsable de leurs conséquences, en particulier négatives.

Et c'est justement ce qui empêche la plupart des dirigeants de devenir des leaders efficaces : ils pensent (à tort) que, s'ils sont habilités à prendre une décision donnée et tenus d'en assumer la responsabilité (surtout si elle se révèle une erreur), c'est à eux, et à personne d'autre, de la prendre. Ils jugent tout simplement inconcevable de devoir autoriser l'un de leurs adjoints à prendre une mauvaise décision dont ils seront tenus responsables. Pourtant, il s'agit là de l'essence même du grand leadership.

Les chefs militaires sont passés maîtres dans l'art de confier des décisions à leurs lieutenants tout en demeurant

seuls responsables de leurs conséquences. Je me rappelle de l'histoire (peut-être apocryphe) que j'ai entendue sur le secrétaire à la Défense américain, Robert McNamara, au cours de cette malheureuse affaire que fut le débarquement à la baie des Cochons en 1961. Cet homme politique ne connaissait rien à la guerre, évidemment. Alors qu'en compagnie des chefs d'état-major des armées il regardait sur écran les différentes positions des navires américains qui approchaient de Cuba, il remarqua que l'un des navires s'était écarté de sa formation. Il demanda immédiatement au chef d'état-major de la Marine de donner l'ordre au commandant du navire en question de reprendre sa position, sur quoi le chef d'état-major lui aurait répondu : « Monsieur le secrétaire à la Défense, je serais très heureux de soulager le commandant de notre flotte en prenant des décisions à sa place, mais tant qu'il a la direction des opérations, je ne me permettrai pas de lui dire comment il doit diriger les navires placés sous son commandement. » Contrairement à son supérieur, le chef d'état-major de la Marine comprenait les implications et les risques de se voir déléguer une décision de cette importance.

Alors pourquoi un dirigeant devrait-il laisser à d'autres le soin de décider ? Pourquoi ne pas se réserver toutes les décisions, majeures et mineures ? Après tout, si c'est lui qui commande, tout le monde est là pour lui obéir, n'est-ce pas ?

En fait, de nombreux responsables de petits mouvements ou d'organisations de petite taille essaient de prendre eux-mêmes la totalité des décisions et, dans certains cas, cette approche fonctionne très bien. Mais huit fois sur dix, le développement de la structure qu'ils dirigent leur est fatal ou c'est l'organisation elle-même qui s'effondre lorsque son dirigeant prend de l'âge, tombe malade ou décède.

Même dans les structures de taille modeste, les raisons pour lesquelles un dirigeant doit systématiquement déléguer la plupart des prises de décisions à quelques collaborateurs triés sur le volet sont évidentes. La première est liée au

manque de temps. Prendre une bonne décision n'est pas chose facile et demande du temps. Dans ce domaine, la quantité et la qualité sont inconciliables : aucun leader ne peut prendre un maximum de bonnes décisions en un minimum de temps, pas plus en un mois ou en une semaine qu'en une seule journée. Il doit donc bien réfléchir pour se réserver uniquement les décisions les plus importantes et déléguer les autres.

La seconde raison est la suivante : la délégation du pouvoir de décision favorise la formation de bras droits compétents. Comme nous le verrons dans un chapitre ultérieur, un dirigeant ne peut pas s'attendre à voir ses proches collaborateurs évoluer et devenir autonomes s'il ne leur donne pas l'occasion de prendre de vraies décisions qui auront des effets bien réels sur l'organisation, évitant ainsi de devoir être toujours derrière leur dos pour rectifier le tir.

Jack Welch, le célèbre PDG de General Electric, était un fervent partisan de la délégation du pouvoir décisionnel. Au sein de l'entreprise, les décisions pesant jusqu'à 25 millions de dollars étaient prises par des responsables opérationnels et non par le PDG. Welch écoutait celui qui allait devoir décider, lui posait des questions et lui donnait parfois son point de vue (une vision globale, à l'échelle de l'entreprise), mais ne prenait jamais la décision à sa place.

Enfin, j'ajouterai que le dirigeant qui accepte de confier l'essentiel de son pouvoir décisionnel à ses proches collaborateurs peut développer une organisation beaucoup plus solide et cohérente que celui qui veut à tout prix prendre seul toutes les décisions. Voilà une affirmation qui va totalement à l'encontre des idées reçues. À première vue, on penserait que la solidité et la cohérence seraient mieux assurées par un dirigeant aux allures de dictateur. Or il n'en est rien. Pourquoi ? Parce qu'un leader qui délègue est obligé de faire preuve de cohérence en formant une petite équipe de collaborateurs qui partagent des valeurs et des objectifs identiques. S'il réussit, l'organisation qu'il dirige pourra lui survivre.

En revanche, au départ d'un dirigeant tout-puissant, il n'existe pas un petit noyau suffisamment solide et solidaire de collaborateurs capables de faire marcher l'organisation de manière cohérente. L'arrêt soudain d'une longue période de répression déclenche généralement une explosion de ressentiments et de luttes intestines (pensez à la Yougoslavie après la mort de Tito).



Résumons : tout leader digne de ce nom doit suivre la règle n° 1 et déléguer l'essentiel de son pouvoir de décision à ses bras droits. Très bien, mais quelles décisions, aussi peu nombreuses soient-elles, doit-il prendre lui-même ?

D'abord, il est le seul à pouvoir recruter, rémunérer, motiver, former, évaluer et renvoyer ses plus proches collaborateurs. Et ce sont certainement les décisions qui se révèlent les plus importantes à long terme (un sujet sur lequel tous les ouvrages de leadership, ou presque, font l'impasse).

Ensuite, c'est le leader qui doit prendre les décisions les plus susceptibles d'avoir l'impact le plus fort sur l'organisation qu'il dirige. Devons-nous vendre l'entreprise ? Racheter les actions de notre principal concurrent ou fusionner avec lui ? Risquer la moitié de notre valeur nette sur le développement d'un seul nouveau produit ? Fermer notre école de médecine ? Voilà des questions auxquelles seul le dirigeant doit répondre.

On pense parfois qu'identifier les décisions capitales revient à distinguer ce qui est urgent de ce qui est primordial, ce qui semble facile en théorie, mais s'avère difficile en pratique. Là encore les médias ne facilitent pas la tâche du leader. Les partis pris de la presse détournent souvent l'attention du dirigeant des questions vraiment importantes pour la focaliser sur les sujets brûlants de l'actualité. À l'instar d'Ulysse qui a bouché les oreilles de ses marins avec de la cire pour les

empêcher d'entendre le chant ensorcelant (et destructeur) des sirènes, le dirigeant avisé doit fermer l'oreille à tous les discours des médias lorsqu'il s'agit de séparer les décisions urgentes des décisions importantes.

Curieusement, les décisions capitales sont parfois celles qui portent sur des questions insignifiantes en apparence. Dans les années 1960, alors que les mœurs étaient beaucoup moins libérales qu'aujourd'hui, un scandale éclata dans une université du Midwest suite à la publication, par l'un de ses professeurs, d'un poème « répugnant » (entendez qu'il parlait crûment de sexe). Le président de l'université comprit immédiatement que cette soi-disant tempête dans un verre d'eau menaçait sérieusement la liberté de l'enseignement et le budget de l'université. Il choisit donc de prendre lui-même toutes les décisions qui s'imposaient, ce qui l'obligea à consacrer beaucoup de temps à cette affaire. Il avait fait le bon choix puisqu'il était le seul à pouvoir empêcher le scandale d'avoir des conséquences vraiment désastreuses.

De même, lorsque les contrôleurs aériens américains entamèrent une grève illégale en 1981, Ronald Reagan, certainement le président américain à avoir le plus pratiqué la délégation de pouvoir au cours du 20e siècle, décida de reprendre l'autorité qu'il déléguait généralement au ministre des Transports. En choisissant de gérer lui-même la crise et de licencier les contrôleurs en grève, il savait qu'il consoliderait son autorité présidentielle à long terme, même si cette affaire n'avait qu'une importance relativement mineure.

Selon Machiavel, un prince ne doit jamais devenir trop prévisible, de crainte que ses ministres et d'autres de ses sujets puissent le manipuler trop facilement. Notez la nuance ici : c'est une bonne chose pour un dirigeant d'être manipulé par ses subalternes, et en particulier ses plus proches collaborateurs, mais cette manipulation doit demeurer dans des limites raisonnables.

L'un des meilleurs moyens dont dispose le leader pour éviter de devenir trop prévisible et de se faire exagérément manipuler est de prendre de temps en temps des décisions qu'il délègue ordinairement à ses bras droits. Il les déstabilise « juste ce qu'il faut », contribuant ainsi à leur rappeler que c'est lui qui décide de leur confier ou non une partie de son autorité, et que ce dont ils croyaient être maîtres dépend en fin de compte de lui. Cette petite incursion occasionnelle du dirigeant dans ce que ses proches collaborateurs considéraient comme leur chasse gardée peut aussi améliorer considérablement le sens des responsabilités de ces derniers et leur permettre de mieux comprendre les objectifs de leur chef.

Par exemple, il serait généralement contre-productif pour le PDG d'une grande entreprise manufacturière de faire des incursions systématiques et approfondies dans le domaine de la conception des produits. Mais de temps en temps, cela lui donne l'occasion de transmettre deux messages très clairs : 1. qu'il s'intéresse vraiment aux produits que son entreprise fabrique ; et 2. que l'unité chargée de leur conception doit participer, comme les autres, à la poursuite de la mission générale de l'entreprise (que lui, PDG, représente) afin d'assurer la survie de cette dernière sur un marché concurrentiel.

Peu après ma prise de fonction à l'université de Californie du Sud en mars 1991, j'ai décidé de reprendre en main la gestion de nos associations d'étudiants. Une longue et noble tradition ici, mais qui depuis quelques années avait perdu un peu de son esprit initial, pourrait-on dire. Je pensais qu'une bonne dose de fermeté bienveillante était nécessaire pour assurer leur survie à long terme. J'ai donc demandé aux étudiants qu'ils me soumettent un nouveau code de conduite pour leurs associations, ce qu'ils firent. Mais j'ai décidé de rejeter leurs propositions pour rédiger et promulguer mon propre règlement sur la mission de nos associations. Résultat à court terme : beaucoup de plaintes et de grincements de

dents. Résultat à long terme : l'une des meilleures et des plus influentes associations d'étudiants des États-Unis.

Depuis, je n'ai curieusement jamais ressenti le besoin de m'immiscer à nouveau dans le code de conduite des étudiants de l'université, peut-être parce que tout le monde sait que je suis prêt à le faire si je vois la situation dégénérer, mais sinon la communauté préfère que je reste en dehors de tout cela.

Un leader doit toujours être prêt à prendre une décision pour résoudre des conflits entre ses plus fidèles collaborateurs. Il ne doit pas laisser les choses s'envenimer, doit écouter attentivement les deux parties et résoudre rapidement le problème. Si ce sont toujours les deux mêmes qui lui font perdre trop de temps avec leurs disputes, il doit en renvoyer un, sinon les deux.

En ce qui concerne le choix des décisions à prendre, il est essentiel de savoir si vous êtes vraiment habilité à prendre telle ou telle décision. De nombreux individus qui aspirent à devenir leaders font leur malheur sans le savoir en outrepassant les limites de leur compétence. Ils prennent de formidables décisions à la place des autres responsables et, ce faisant, perdent une grande part de leur crédibilité et de leur légitimité.

George Washington savait parfaitement éviter ce piège. Au lieu de s'arroger le pouvoir de décider telle ou telle chose, il s'en remettait souvent à d'autres (un Congrès querelleur et incompétent, par exemple). Ce n'est que lorsqu'il était clair pour tout le monde qu'une décision donnée lui revenait légitimement qu'il exerçait son pouvoir de président. Comme le disait l'historien Garry Wills dans *Certain Trumpets*, « tel est le paradoxe de l'exercice du pouvoir dans un système légal — le dirigeant affirme son autorité en la cédant, comme Washington exerçait le pouvoir en l'abandonnant ».

À la fin des années 1980, à l'époque où j'étais président de l'université de Buffalo, nos enseignants en droit décidèrent

d'interdire aux représentants des services juridiques des armées américaines (JAG) de recruter dans l'enceinte de la faculté, suite à la promulgation d'une loi fédérale interdisant aux homosexuels de servir dans les forces armées. Je me suis immédiatement intéressé à l'affaire. Au lieu de mettre le feu aux poudres dans la communauté homosexuelle des armées, j'ai décidé de savoir qui était réellement habilité à interdire à tels ou tels individus d'utiliser certains locaux universitaires. Les professeurs qui enseignaient dans ce bâtiment ? Le président du campus ? Le conseil d'administration de l'université de Buffalo ? Le chancelier de l'administration centrale de SUNY ? Le conseil d'administration de l'administration centrale de SUNY ?

Finalement, tout le monde, y compris les enseignants en droit, s'accorda pour reconnaître que le pouvoir d'interdire à certains individus ou groupes d'individus l'usage des locaux universitaires revenait exclusivement au président de l'université de Buffalo. Cette identification du détenteur légitime de l'autorité en la matière transforma automatiquement la situation : les professeurs de droit n'étaient plus habilités à interdire l'accès aux bâtiments de la faculté de droit aux services juridiques des armées, mais seulement à conseiller vivement au président de leur interdire l'accès. Et la nature de la décision que j'avais à prendre s'en trouva changée, elle aussi. Car pour un président d'université, refuser d'appliquer une recommandation du corps enseignant est une chose, et annuler une décision que le corps enseignant croit pouvoir prendre légitimement en est une autre.

De plus, s'il s'était avéré que le droit d'interdire à tels ou tels individus l'accès aux locaux de la faculté de droit était exclusivement celui des professeurs de droit et non du président, alors je n'aurais eu aucune décision à prendre. J'aurais pu exprimer publiquement mon accord ou mon désaccord avec la décision du corps enseignant, mais je n'aurais pas eu à prendre la responsabilité de cette décision.

Cet exemple montre pourquoi un dirigeant doit éviter, dans la mesure du possible, de mener de front deux combats dans le domaine décisionnaire — celui de savoir s'il est habilité à prendre telle ou telle décision et celui de savoir quelle doit être cette décision.

Les présidents John Kennedy, Lyndon Johnson et Richard Nixon ont toujours mené de front deux batailles au cours de la guerre du Vietnam — une lutte armée en Asie du Sud-Est et un conflit politique intérieur où l'on s'interrogeait d'abord sur l'autorité légitime ou non du président pour combattre les forces nord-vietnamiennes. Résultat : trois présidents qui se sont retrouvés bloqués dans leurs décisions et n'ont jamais pu, soit gagner la guerre, soit se désengager sans perdre la face.

En revanche, le président George Bush père a réussi à éviter de mener de front deux batailles (l'une avec des balles, l'autre politique) lors de la guerre du Golfe en commençant par peser le pour et le contre d'une telle guerre pour le peuple américain avant de demander au Congrès de délibérer. Si le Congrès avait rejeté toute idée d'intervention américaine, je pense que Bush n'aurait pas eu d'autre choix que de se ranger à son avis et aurait laissé l'Irak annexer le Koweït. Mais fort d'avoir le Congrès et tout le peuple derrière lui, le président a pu employer toute son énergie et toutes les forces militaires de son pays pour repousser l'invasion iraquienne.



Le leader a parfois intérêt à créer une situation l'obligeant à prendre une décision. Une démarche particulièrement utile si la structure qu'il dirige est devenue apathique, moribonde ou a perdu le sens de sa mission.

Par exemple, un nouveau PDG peut souhaiter informer ses cadres dirigeants qu'il envisage de réduire leurs effectifs de 30 % mais qu'il ne décidera de ceux qui seront remerciés que

dans deux mois. Un président d'université peut annoncer qu'il est temps de reformuler la mission de son établissement et qu'il se chargera lui-même de ce projet. Le président d'une fondation caritative peut dire à ses collaborateurs qu'il est plus prudent, selon lui, d'abandonner deux des sept programmes phares de l'institution pour mieux s'occuper des cinq autres, et qu'il choisira lesquels supprimer dans un mois, après avoir étudié la question avec eux. Dans ces trois exemples le dirigeant est l'instigateur d'une situation où c'est lui qui prendra la décision finale sans y être poussé par des circonstances extérieures.

Un leader doit également donner de temps en temps l'impression aux autres que c'est lui qui prend les décisions, alors que ce n'est pas le cas. En avril 1992, la ville de Los Angeles connut une émeute sanglante suite à l'acquittement, après délibération des jurés, de plusieurs policiers qui avaient arrêté et passé à tabac un automobiliste du nom de Rodney King. En fait, les casseurs ne s'en sont pas pris à notre université, mais au plus fort de l'émeute (autour du campus), nous nous attendions vraiment à subir des incendies criminels de grande ampleur, des pillages, des passages à tabac et même des assassinats.

Heureusement, l'université disposait d'un plan d'urgence parfaitement rodé en cas de tremblement de terre d'envergure. L'un de nos vice-présidents, surveillant du haut d'un bâtiment universitaire la montée en puissance des violences au cours des premières heures de l'émeute, s'est dit « pour moi, cela ressemble à un tremblement de terre ! » et a ordonné sur-le-champ la mise en place du plan d'urgence. Les étudiants qui se trouvaient dans les bâtiments les plus éloignés ont été regroupés dans des locaux temporaires au centre du campus, l'ensemble du personnel administratif et les agents de sécurité ont été activement mobilisés, le périmètre du campus a été sécurisé, des observateurs munis de radios ont été placés au-dessus des bâtiments stratégiques,

des centres d'appel ont été installés pour traiter les dizaines de milliers d'appel téléphoniques passés par les familles des étudiants et du personnel, et un poste de commande centralisé a été ouvert pour coordonner l'ensemble du plan.

Quel fut le rôle du président au cours des trois jours d'émeute ? J'arpentais les couloirs de l'université pour faire acte de présence, dirions-nous. Je serrais des mains, discutais avec des étudiants et des enseignants, posais des questions, j'écoutais des gens me raconter leurs histoires et je ne cessais de féliciter et de rassurer. Tout le monde pensait, à tort, que je dirigeais les opérations et que j'enchaînais les décisions. En réalité, toutes les décisions étaient prises par des personnes qui avaient reçu une formation de plusieurs mois pour savoir gérer les situations de crise.

Ma présence sur les lieux était-elle utile ? Absolument. Un président toujours visible de jour comme de nuit pendant les émeutes rassurait tout le monde, et ma présence a certainement contribué à calmer l'affolement général et à améliorer la coopération au sein des communautés étudiante et enseignante. Mais sur le plan des décisions, j'ai suivi à la lettre la règle n° 1 : j'ai délégué l'ensemble des décisions à mes collaborateurs tout en prenant l'entière responsabilité de leurs conséquences négatives éventuelles.

En fin de compte, tout leader qui se demande les décisions qu'il doit prendre et celles qu'il doit laisser aux autres ou faire semblant de prendre aurait intérêt à se rappeler les paroles de saint François d'Assise : « Dieu m'a accordé la sérénité d'accepter les choses que je ne peux pas changer, le courage de changer celles que je peux changer et la sagesse de connaître la différence entre les deux. » Comme pour tout ce qui touche au leadership, le conseil de saint François d'Assise n'est pas parole d'évangile. Mais le dirigeant qui limite ses prises de décisions et les prises de risques qui leur sont associées à des questions d'importance majeure est certainement sur la bonne voie.



Venons-en au problème du moment le plus opportun pour prendre une décision et, par conséquent, à la règle n° 2 : ne prenez jamais le jour même une décision qui peut raisonnablement être remise au lendemain. Cette règle est étroitement liée à la pensée nuancée. Et comme celle qui nous invite à suspendre notre jugement sur la véracité ou la fausseté d'une information, elle est suffisamment contraire à l'opinion générale pour paraître ridicule. Mais vitale à un leadership durablement efficace. Je l'appelle « la tergiversation éclairée ».

La quasi-totalité des dirigeants les plus avertis pratiquent plus ou moins la tergiversation éclairée, mais Harry Truman en était un véritable inconditionnel. À chaque fois que l'un de ses collaborateurs venait le voir pour un problème à résoudre ou une opportunité à saisir sur lesquels c'était à lui, le président, de trancher, la première chose que Truman lui demandait était : « De combien de temps est-ce que je dispose ? » Devait-il prendre cette décision en trente secondes, une heure, vingt-quatre heures, la semaine prochaine, dans un mois ou cette année ?

Le président savait fort bien que le moment où une décision était prise pouvait être aussi important que la décision elle-même. Un délai suffisamment long lui permettait de procéder à des discussions approfondies et à de nombreuses consultations, tandis qu'un délai très court l'obligeait à prendre seul et sans le temps de la réflexion une décision susceptible de concerner des millions de citoyens.

Le président savait aussi qu'il ne pouvait pas prendre au pied de la lettre l'estimation effectuée par son collaborateur pour connaître avec précision le délai dont il disposait. Il devait l'interroger sans ménagement et parfois même le menacer pour savoir de combien de temps il disposait réellement. Pourquoi ? Parce que la majorité des collaborateurs qui

attendent une décision de leur dirigeant préfèrent le voir la prendre rapidement. Il existe au moins deux raisons à cela. La première, c'est qu'une décision rapide permet au bras droit de passer à autre chose ; il ne perd pas son temps à attendre que le leader se décide. Ce facteur peut et doit peser sur le dirigeant, mais il ne doit pas être décisif. La seconde, c'est que tout collaborateur sait que s'il pose une question au leader et peut obtenir de lui une réponse rapide, il a de fortes chances d'obtenir la réponse qu'il attendait ; après tout, il sera certainement le seul à être consulté sur ce point.

La reine Élisabeth Ire d'Angleterre était une excellente souveraine (du moins au cours des trente premières années de son règne) qui connaissait — ô combien ! — l'utilité de la tergiversation éclairée. Le meilleur exemple de son habileté en la matière fut sa façon de dresser ses nombreux soupirants (et ses propres collaborateurs) les uns contre les autres à son profit pendant vingt ans en tergiversant pour savoir si elle allait se marier et, si oui, quand et avec qui.

La reine subissait une terrible pression de la part du Parlement et du peuple anglais pour se marier et produire un héritier. Elle donnait l'impression de vouloir se marier, de l'envisager bientôt et d'être parfaitement consciente de cette nécessité, mais quelque chose l'empêchait toujours de le faire.

Ce que nous savons d'elle tendrait à prouver qu'elle n'a jamais eu l'intention de se marier — le mariage l'aurait certainement privée d'une partie de son pouvoir et aurait peut-être déstabilisé son royaume. Mais ses tergiversations éclairées dans ce domaine ont parfaitement servi ses intérêts et ceux de son pays pendant longtemps.

L'un des avantages cachés de la règle n° 2 est qu'elle peut ouvrir bien d'autres possibilités inattendues au dirigeant. Le laps de temps — disons quelques mois — pendant lequel une décision peut être raisonnablement différée peut voir le décès ou la démission d'un adversaire, la faillite d'un concurrent, la promulgation inattendue d'une nouvelle « loi » avan-

tageuse (cf. chapitre 3) ou la baisse des taux d'intérêts. Comme on dit, le malheur des uns fait parfois le bonheur des autres.

Cependant, la règle n° 2 comporte également un risque de taille — celui d'attendre trop longtemps. Tout comme la tergiversation peut offrir de belles opportunités au leader, elle peut lui en faire rater d'aussi belles. D'où l'intérêt de choisir le bon moment pour prendre une décision, ce qui est tout un art !

L'absence de décision sous quelques jours peut parfois équivaloir à une décision par défaut. C'est du moins mon opinion. Un leader qui sait que, s'il ne prend pas de décision dans les jours qui viennent, il se verra contraint par la force des choses de ne plus pouvoir la prendre ultérieurement ou de la prendre avec une marge de manœuvre limitée, doit avoir le courage de prendre sa décision sans tarder et d'en assumer les conséquences. Car déléguer son pouvoir de décision à l'un de ses collaborateurs est une chose, et abandonner une décision au destin ou à ses adversaires en est une autre, de surcroît totalement inacceptable. C'est ici que réside la différence entre la tergiversation éclairée et la tergiversation pusillanime.

Le général américain George McClellan est la tergiversation pusillanime personnifiée. Appelé par Lincoln au commandement en chef de l'armée du Potomac dès le début de la guerre de Sécession en 1861, il rata de multiples occasions de s'engager vraiment dans le combat et peut-être même de battre les troupes des Confédérés. Comme l'historien Garry Wills le faisait remarquer dans *Certain Trumpets*, « pour McClellan, la supériorité numérique était un facteur de paralysie. Il n'avait jamais assez de troupes à son goût, des troupes suffisamment bien formées ou équipées ». N'ayant pas su exploiter l'avantage militaire du Nord sur le Sud, il fut renvoyé par Lincoln. Ce général n'a peut-être été qu'une simple victime du principe de Peter — un homme brillant et talen-

tueux pour lequel la dernière promotion s'avéra fatale. Toujours est-il qu'il était incapable de prendre des décisions courageuses lorsqu'il le fallait.



Une fois que le dirigeant sait quelle décision il va prendre personnellement et de combien de temps il dispose raisonnablement pour la prendre, une question demeure : comment doit-il la prendre ? En se fiant à quoi et à qui ? Aux conseils des experts et de ses proches collaborateurs ? Aux exigences formulées par diverses voix (corps enseignant, étudiants, actionnaires, syndicats, politiques, médias, anciens élèves, habitants du quartier, etc.) ? À son propre jugement et à son expérience personnelle ? À tout cela en même temps ?

L'un de mes meilleurs collègues à l'université de Buffalo était Bob Wagner, notre vice-président chargé des finances. À chaque fois que notre équipe administrative devait prendre une décision particulièrement difficile, Bob disait : « N'oubliez pas qu'ici nous devons procéder toujours avec méthode ! » Et, d'une certaine façon, il avait raison. Il est souvent préférable de tenir compte des besoins et des souhaits de la plupart des membres de la communauté universitaire avant de prendre une décision importante, même si la décision finale n'est pas celle qu'ils attendaient.

Bien sûr, ce type de consultation à grande échelle est beaucoup plus facile et souvent plus sensé dans les organisations à but non lucratif que dans les entreprises commerciales. Mais même dans ces dernières, discuter avec les personnes les plus directement concernées par une décision avant de la prendre peut s'avérer très utile.

Au cours de ma carrière, j'ai eu le privilège de faire partie de quatorze conseils d'administration appartenant aux secteurs d'activité les plus variés. J'ai parfois été stupéfait de voir à quel point certains chefs d'entreprise pouvaient se montrer

indifférents envers leurs propres salariés, fournisseurs et clients, et envers leurs prochains en général. Combien de fois ai-je vu des PDG et leurs collaborateurs se faire des ennemis inutilement ou rater l'occasion de se faire de solides alliés à peu de frais ! Cette dureté sert parfois les intérêts des actionnaires à court terme, mais s'avère souvent catastrophique à long terme.

Le dirigeant a presque toujours intérêt, avant de prendre une grande décision, à consulter ses principaux conseillers et collaborateurs. Si c'est une décision vraiment très délicate, il y a de fortes chances que ses meilleurs conseillers soient profondément divisés sur la question. Auquel cas le leader peut utiliser le processus décisionnel en vue d'établir un consensus au sein de son entourage. Il doit également être capable de trancher lui-même la question en dernier ressort afin d'éviter que l'un de ses collaborateurs soit irrémédiablement humilié si la décision finale ne va pas dans le sens de ses conseils.

Ce dernier point est important car, si l'un des principaux conseillers du dirigeant est trop souvent du côté des perdants, il peut se retrouver brusquement rejeté par ses pairs, même si le leader le considère comme un membre efficace de son équipe et souhaite le garder. Dans *L'appel de la forêt*, Jack London décrit la façon dont se règlent les conflits interminables entre deux chiens de traîneaux dans les régions les plus reculées de l'Alaska. Les autres chiens finissent par s'asseoir en cercle sur leur arrière-train et se mettent à hurler, alors que les deux adversaires se jettent l'un sur l'autre au centre du cercle. Lorsqu'il apparaît clairement qu'un des deux chiens a le dessus sur l'autre, les autres se précipitent brusquement sur celui qui est donné perdant et le dévorent. Malheureusement, le cercle des proches collaborateurs d'un dirigeant est parfois capable de manifester le même comportement vis-à-vis de l'un des leurs.

En revanche, il est parfaitement acceptable et parfois salutaire pour un leader d'aller contre l'avis unanime de ses prin-

cipaux collaborateurs. Abraham Lincoln demanda un jour à son cabinet de voter sur une question à laquelle il était personnellement favorable. Après avoir compté les votes, il annonça : « Un seul oui et sept non, ce sont les oui qui l'emportent ! » Dans ce genre de situation, l'entourage proche du dirigeant peut maugréer contre lui, mais décide rarement de fomenter une révolte pour le punir de ne pas les avoir écoutés. (Naturellement, si le leader est systématiquement en désaccord avec l'ensemble de ses bras droits, il est temps pour lui, soit de se retirer, soit de nommer d'autres bras droits.)



Autre élément important dans une prise de décision : le hasard, favorable ou non, ou plus précisément la probabilité. Machiavel dans *Le Prince* et le grand théoricien militaire Karl von Clausewitz dans son célèbre traité *De la guerre* répètent qu'un leader doit toujours tenir compte de la fortune lorsqu'il doit prendre des décisions capitales, qu'elles portent sur les ressources financières ou humaines ou soient d'ordre militaire.

La prise de décision devient ainsi une sorte de pari où le dirigeant joue contre un adversaire ou un ensemble de phénomènes (par exemple les conditions atmosphériques ou le marché boursier) qu'il ne peut directement contrôler et dont il ne peut prévoir le comportement.

La plupart des individus qui aspirent à devenir des leaders sont horrifiés de considérer le résultat d'une décision comme une question de chance ou de malchance. Ils préfèrent, et de loin, penser que le dirigeant confronté à une décision difficile cherchera la meilleure solution (si elle existe), celle qui le mènera à une réussite certaine. Mais, hélas, ils se bercent d'illusions. Comme l'observe Machiavel, un peu plus de la

moitié des résultats auxquels aboutissent les démarches courageuses sont le fruit du hasard.

Le résultat d'une prise de décision ne dépend pas seulement du hasard, mais aussi du jugement personnel. À chaque fois que j'enseigne la théorie électromagnétique à des étudiants en génie électrique, j'aime les taquiner en leur posant la question suivante : « Quand un ingénieur doit-il s'arrêter d'analyser un problème et mettre en pratique une solution qu'il sait imparfaite et qui présente certains risques pour le grand public ? » La plupart d'entre eux (et l'ensemble des avocats spécialisés en droit civil) répondent : « Jamais ! Il doit continuer ses recherches jusqu'à ce qu'il trouve *la* solution, celle qui ne présente aucun risque pour personne ! »

Mais en dehors d'une salle d'audience, une telle réponse s'avère irréaliste, voire totalement ridicule. Comme je le fais remarquer à mes étudiants, les ingénieurs prennent des décisions en tenant compte d'un ensemble complexe de critères — délai, coût, taille, poids, fiabilité, sécurité, attractivité commerciale, offre de la concurrence, etc. Et ils ne peuvent pas faire autrement que de faire ce qu'ils jugent raisonnable, se fiant alors autant à leur instinct qu'à une analyse et une expérience précises.

Nul n'a besoin d'être un ingénieur professionnel pour produire à la chaîne des analyses précises d'un problème auquel correspondent des solutions précises — ordinateurs et techniciens s'en chargent très bien. Mais il faut en être un pour décider d'appliquer une solution après l'avoir jugée raisonnablement applicable, alors que l'on sait pertinemment que cette solution n'est pas aussi bonne que celle que l'on aurait pu mettre au point si l'on avait pu poursuivre les recherches.

En fait, le jugement personnel est souvent l'élément clé d'un leadership efficace dans la plupart des activités humaines. Certes, il devrait toujours s'appuyer sur les informations et les analyses existantes. Mais le vrai leader sait que dans la

majorité des situations nécessitant une prise de décision, les informations et les analyses dont il dispose sont, au mieux, incomplètes, au pire, purement et simplement fausses. Il doit donc souvent s'en remettre à son propre jugement et à celui de ses conseillers.

En effet, la collecte des données factuelles et la réalisation des analyses sur lesquelles le dirigeant se fondera pour prendre ses décisions sont prises en charge par des individus qui ne sont pas toujours entièrement fiables. De la même façon qu'un leader doit parfois accepter de prendre une décision dont il laisse habituellement le soin à l'un de ses bras droits, il doit parfois aller sur le terrain pour recueillir des informations de première main ou superviser directement une analyse. J'appelle cela n'être jamais si bien servi que par soi-même. Il n'est pas rare de découvrir que les données soi-disant factuelles que l'on reçoit depuis des années sur tel ou tel sujet sont complètement erronées, non pas parce que la personne qui les a collectées est mal intentionnée ou incompétente, mais simplement parce qu'elle n'a pas compris quelles informations elle était censée collecter ou de quelle manière elle devait les collecter.

L'économiste anglais Sir Josiah Stamp cita un jour les paroles d'un juge qui lui avait dit : « Les pouvoirs publics adorent accumuler les chiffres. Ils les recueillent, les additionnent, les élèvent à la racine carrée ou cubique et, grâce à eux, établissent de magnifiques diagrammes. Mais il ne faut jamais oublier que tous ces chiffres proviennent d'abord d'un individu lambda qui n'enregistre que les données qu'il veut bien enregistrer. »

Le proverbe « On n'est jamais si bien servi que par soi-même » peut également s'appliquer à l'interprétation des lois et règlements. Comme je l'ai dit dans le chapitre 3, le dirigeant et ses proches collaborateurs peuvent avoir tout intérêt à lire eux-mêmes les lois et la jurisprudence applicables à une situation donnée. Ce qui caractérise de plus en plus le sys-

tème juridique de la plupart des pays développés est son imprévisibilité et son manque de clarté. Par conséquent, s'informer directement sur ce que disent exactement les textes de loi peut s'avérer une démarche très utile au dirigeant et à ses principaux conseillers lorsqu'il s'agit d'évaluer les avantages et les risques d'une décision et de formuler une stratégie.



Autre exigence à laquelle les leaders doivent se plier lors de leur prise de décision : l'oubli volontaire des événements douloureux du passé. Ils doivent tirer définitivement un trait sur tout ce qu'ils ont perdu ou toutes les erreurs qu'ils ont commises. Les décisions qu'ils prennent aujourd'hui ne peuvent influer que sur le cours des événements futurs. Ce qui est fait est fait et ne peut être défait, c'est pourquoi le dirigeant doit prendre sur lui pour se projeter dans l'avenir, même s'il ressent un terrible besoin de justifier ses pertes et ses erreurs de jugement passées.

Combien de fois avons-nous entendu la triste histoire d'un joueur invétéré qui pense qu'il doit continuer à jouer pour recouvrer ses pertes ? D'un point de vue rationnel, les pertes au jeu ne devraient jamais être une incitation à continuer de jouer, mais plutôt le contraire. Malheureusement, le comportement des joueurs est d'ordinaire des plus irrationnel.

Ceux d'entre nous qui ne sont pas des joueurs compulsifs ne manqueront pas de sourire avec condescendance. Mais imaginez un PDG qui a amputé le capital de son entreprise de 100 millions de dollars pour acquérir un actif qui s'est révélé très peu rentable et qui a maintenant l'occasion de le vendre pour 25 millions de dollars. Rationnellement, il devrait vendre, à moins d'être sincèrement convaincu que son actif vaut plus de 25 millions ou va bientôt s'apprécier. Mais l'expérience montre là encore que la plupart des PDG confrontés à ce type de situation conservent leur actif peu

rentable pour éviter d'avoir à s'avouer à eux-mêmes (ainsi qu'aux membres du conseil d'administration et aux actionnaires) que leur investissement initial était une erreur. Et l'actif en question continue généralement de se déprécier.

Cette tendance ridicule à toujours vouloir prendre sa revanche sur le passé, ce qui pèse lourd dans les décisions présentes, peut se manifester de bien d'autres façons chez le dirigeant : refuser de renvoyer un collaborateur qu'il avait lui-même engagé et qui ne fait pas l'affaire, ou s'entêter à attaquer la position inattaquable d'un ennemi ou d'un concurrent après de multiples tentatives aussi coûteuses et vaines les unes que les autres, par exemple.

Pratiquer la pensée nuancée est chose difficile, s'exercer à la pensée affranchie l'est encore davantage, mais il n'y a pas plus dur que d'essayer d'enterrer un passé douloureux. Pourtant, le leader sait pertinemment qu'il doit le faire s'il veut prendre la meilleure décision possible dans une situation donnée.

Enfin, quand un vrai leader doit prendre des décisions vraiment importantes, il écoute attentivement sa conscience ou, s'il est croyant, son Dieu. L'essentiel ici est d'écouter. Lorsque la plupart des individus essaient d'entamer une conversation avec leur voix intérieure (qu'elle soit celle de Dieu ou de leur conscience), l'amorce de dialogue se termine toujours par un monologue. Nous redoutons naturellement notre voix intérieure, nous craignons qu'elle nous dise des choses que nous ne voudrions pas entendre. Néanmoins, si nous osons l'écouter attentivement pendant une vingtaine de minutes en priant ou en méditant, nous avons de meilleures chances de prendre de bonnes décisions à long terme.



La prise de décision fait intervenir les qualités majeures d'un leadership éclairé — la pensée nuancée, la pensée affranchie,

l'art de l'écoute, la délégation du pouvoir décisionnel et non de la responsabilité finale, la tergiversation éclairée, l'oubli volontaire des événements douloureux du passé, la prise en compte du hasard et l'écoute de sa voix intérieure. Savoir combiner ces qualités est un art en soi. Mais celui qui maîtrise cet art détient là un outil aussi admirable qu'efficace pour diriger.

Chapitre 6

RÉHABILITONS MACHIAVEL, OU LA PART DU DIABLE

Faites l'effort d'imaginer pendant un moment — même si c'est difficilement imaginable — un leader invité à un cocktail où sont présentes des grandes figures de l'Histoire. Au cours de la soirée, Platon, mère Teresa et Nicolas Machiavel lui glissent discrètement leur CV, chacun de ces candidats se montrant très motivé pour devenir son principal conseiller. Maintenant, vous devinez aisément ce que notre leader va faire : exercer sa pensée nuancée le plus longtemps possible, peut-être lire un grand texte ou deux pour se donner des idées, puis décrocher son téléphone et dire : « Monsieur Machiavel, c'est vous que je souhaite intégrer dans mon équipe. »

Naturellement, vous vous dites qu'être un leader éclairé est une chose, mais qu'affirmer que Machiavel fera un meilleur conseiller que le plus grand philosophe de l'Histoire ou la bienfaitrice des déshérités la plus aimée du 20ᵉ siècle en est une autre. Eh bien non ! Et c'est ce que je vais essayer de vous démontrer au cours de ce chapitre.

Platon, qui dans ce scénario ne reçoit qu'une lettre polie le remerciant de l'intérêt qu'il porte au poste proposé, affirma

un jour la chose suivante : « À moins que les philosophes n'arrivent à régner dans les cités, ou à moins que ceux qui à présent sont appelés rois et dynastes ne philosophent de manière authentique et satisfaisante et que viennent à coïncider l'un avec l'autre pouvoir politique et philosophie ; à moins que les naturels nombreux de ceux qui à présent se tournent séparément vers l'un et vers l'autre n'en soient empêchés de force, il n'y aura pas de terme aux maux des cités ni, il me semble, à ceux du genre humain. » Un peu exagéré, non ? Mais Machiavel fit preuve d'un peu plus de pondération en disant deux mille ans plus tard, presque comme s'il répondait directement à Platon :

> *Combien de gens nous ont donné des idées et des peintures de Républiques et de Principautés dont il n'y eut, ni n'y aura jamais d'originaux. Il y a si loin de ce que l'on fait à ce que l'on devrait faire, que tout homme qui réglera sa conduite sur l'idée du devoir des hommes et non pas sur ce qu'ils sont en effet, connaîtra plus vite la ruine que la sécurité. Car un homme qui voudra faire en toutes choses profession de vertu, périra dans la cohue des scélérats. C'est pourquoi tout Prince qui voudra conserver son État, doit apprendre à n'être pas toujours bon, mais à user de la bonté selon les circonstances.*

Comme l'observait l'historien Bernard Crick, « Machiavel était une épée enfoncée dans le flanc du corps politique occidental qui le faisait hurler et lutter avec lui-même. La douleur ne nous a pas quittés et si, un jour, nous cessons de la ressentir, ce ne sera pas parce que les causes de cette souffrance auront miraculeusement disparu, mais parce que nos nerfs seront morts ».

Pour le meilleur ou pour le pire, Machiavel est le père de la science politique moderne et son influence demeure très forte aujourd'hui. Procédons à quelques comparaisons. Nous avons dit au chapitre 4 que seule une poignée de grands

textes remontant à quatre siècles ou plus sont encore largement lus de nos jours, parmi lesquels la Bible, le Coran, la Bhagavad-Gîtâ, les pièces de Shakespeare, la *République* de Platon, *Le Prince* de Machiavel et une dizaine d'autres. Et parmi ces grands textes, seul *Le Prince* peut être considéré essentiellement comme un manuel de leadership.

Malheureusement, *Le Prince* reste probablement le moins bien compris de tous. Et c'est justement parce qu'un livre à l'influence aussi forte a été si mal interprété au cours des siècles qu'il est important de comprendre les raisons de ces lectures et relectures erronées et leurs implications sur le plan du leadership.

Commençons par quelques données historiques. Nicolas Machiavel (1469-1527) a vécu en pleine Renaissance italienne, une période de grands changements politique, religieux, techniques, scientifiques et militaires. Il était issu d'une noble famille florentine, mais son propre père n'étais pas riche ; le jeune Machiavel n'a donc pas pu faire d'études universitaires, raison pour laquelle, selon certains spécialistes, son écriture est si claire et si captivante.

Machiavel occupa un certain nombre de postes politiques importants sous la République de Florence jusqu'en 1512, date à laquelle l'armée du pape réintégra les Médicis à la tête du gouvernement florentin. Suspecté d'avoir participé à un complot visant à renverser le nouveau gouvernement, Machiavel fut torturé et, selon certains, battu presque à mort. Il continua malgré tout de clamer son innocence et finit par être envoyé en relégation dans sa petite exploitation rurale, où il écrivit *Le Prince* et d'autres œuvres majeures.

Machiavel présenta en réalité *Le Prince* comme un cadeau destiné au chef de ses bourreaux, Laurent de Médicis, dans l'espoir d'obtenir une fonction officielle dans le gouvernement de Florence, mais sans succès. Ce n'est qu'après la mort de Laurent de Médicis qu'il fut nommé à un certain nombre

de petits postes administratifs et universitaires qui lui permirent de subvenir à ses besoins pour le reste de ses jours.

Peu de temps après sa mort, « machiavélique » devint synonyme de tromperie, de cynisme et de machinations diaboliques, et cette connotation négative demeure aujourd'hui. Mais Machiavel était en réalité un homme honnête et un dévoué patriote très attaché à sa famille. Alors pourquoi un tel décalage ? Pourquoi cet homme qui avait des principes est-il à la fois unanimement vilipendé et si souvent lu et cité ?

En lisant *Le Prince*, il ne faut pas oublier que l'auteur ne s'adresse pas aux leaders en général mais à un type de dirigeant bien particulier appelé en italien *principe*. Nous traduisons ce terme par « prince », mais ce sont deux réalités fort différentes.

Dans le vocabulaire machiavélien, un prince est le chef d'un État souverain qui doit rivaliser avec d'autres princes dans un monde où il n'existe pas de lois ou de règlements applicables à tous. Selon le type de pouvoir qu'il exerce (monarchie absolue, présidence d'une République, etc.), un prince peut ou non être soumis à la loi et aux coutumes en matière de politique intérieure. Mais ces contraintes ne s'appliquent pas aux affaires de politique extérieure ; les princes et les États souverains qu'ils dirigent sont en compétition les uns avec les autres et, dans ces rapports de force, tous les coups sont permis.

Tel est le point qui échappe à la plupart des lecteurs du *Prince*. Les analyses et les conseils de Machiavel ne sont pas toujours applicables à celui qui dirige un groupement humain où tout le monde, y compris le dirigeant et ses concurrents, est soumis aux lois imposées par une autorité supérieure.

Par exemple, Machiavel conseille à un prince qui vient de prendre la direction d'une principauté d'exterminer aussitôt la lignée du précédent chef de cette principauté, ce qui veut dire clairement assassiner le prince destitué, ainsi que ses

enfants et petits-enfants. Ce ne serait vraiment pas le conseil à donner à un PDG aujourd'hui quand il réussit à acquérir un concurrent par une OPA hostile.

En revanche, lorsque Machiavel dit qu'un prince doit préférer être craint à être aimé par ses sujets s'il se voit dans l'obligation de choisir entre les deux, mais qu'il ne doit surtout pas se faire haïr, voilà un excellent conseil pour un chef d'entreprise actuel.



Imaginons une situation vraiment épouvantable. Un pays est engagé dans une terrible guerre contre une autre nation. Une attaque immotivée menée par le second pays contre le premier déclencha les hostilités. Pour se venger, l'empereur du pays attaqué n'hésite pas à condamner des milliers de femmes et d'enfants à périr sur le bûcher, un acte scandaleux. Cette action amoindrit la détermination initiale de l'agresseur et conduit finalement à sa capitulation sans condition. L'empereur qui ordonna la mise à mort des civils de son ennemi est célébré comme un héros par ses sujets. Mais, objectivement, peut-il être considéré autrement que comme un scélérat prêt à transformer des victimes innocentes en simples pions sur l'échiquier de la guerre ? Le président Harry Truman, que je ne suis pas le seul à admirer pour son héroïsme, a commis les mêmes atrocités en autorisant les bombardements sur Tokyo. On a enregistré près d'un million de morts, pour la plupart des femmes et des enfants brûlés vifs. Et c'était avant la destruction d'Hiroshima et de Nagasaki.

Machiavel aurait vu tous ces événements sous un jour quelque peu différent du nôtre et reconnu que, pour faire le bien, un prince doit savoir de temps en temps accepter la nécessité de faire le mal. Devoir du bien, nécessité du mal. Autrement dit, les princes doivent apprendre à avoir du sang sur les mains s'ils veulent atteindre des objectifs supérieurs.

Dans l'exemple précédent, Truman pensait sincèrement (et peut-être justement) qu'il était nécessaire d'user de représailles, aussi horribles soient-elles, si l'on voulait réduire l'ensemble des souffrances et des pertes qu'impliquait nécessairement la volonté d'obtenir la capitulation du Japon.

Les choix déchirants que le chef d'un État souverain, ancien ou actuel, doit prendre en temps de guerre ont-ils quelques chose à voir, même de loin, avec ceux que doit prendre le dirigeant d'une organisation typique du 21e siècle ? Oui, parfois.

Au niveau d'un État souverain, le règlement des hostilités peut nécessiter le recours à la guerre et au sang. À celui d'une entreprise, la résolution d'un problème peut exiger une réduction des effectifs ou une OPA. Et à celui d'un leader, sortir de la crise peut impliquer le licenciement d'un ami cher ou d'un salarié dont la famille est malade et sans ressources. Certains gourous du leadership prétendent qu'adopter l'approche à court terme la plus « humaine » pour régler ce type de difficultés empêchera les pires conséquences à long terme. Mais l'Histoire tend plutôt à nous prouver le contraire. Et, sur ce plan, nous pouvons tirer de grandes leçons de Machiavel, en particulier après avoir tordu le cou à quelques-uns des mythes et des idées fausses qui circulent à son sujet.

Permettez-moi de dissiper le principal malentendu dont il fait l'objet. Machiavel n'était ni immoral ni amoral ; comme je l'ai dit précédemment, il était très attaché à certains principes. Mais il croyait à un principe du bien *supérieur* : un état d'ordre où les citoyens sont libres de leurs mouvements, peuvent mener leur propre affaire, protéger leurs biens et leurs familles, et n'ont à craindre aucune intervention ni domination extérieure. Selon lui, il convient de s'opposer vigoureusement et impitoyablement à tout ce qui pourrait nuire à cette vertu collective. Et ne pas réussir à s'y opposer, soit par faiblesse soit par bienveillance, est condamnable car contraire à l'intérêt commun, tout comme un chirurgien agirait de

façon contraire à l'intérêt de son patient en refusant de l'opérer de peur qu'il ressente une certaine douleur pendant l'opération.

Ne suis-je pas en train de faire l'apologie à peine voilée de cette bonne vieille (et répugnante) idée selon laquelle la fin justifie les moyens ? Absolument ! Et vous vous dites : mais comment diable un président d'université du 21e siècle peut-il même nous laisser entendre qu'il est possible d'approuver quelque chose d'aussi odieux ? En réalité, je ne l'approuve pas mais je constate, comme Machiavel, que tout le monde est plus ou moins d'avis pour dire que, *dans certaines circonstances*, la fin justifie les moyens. Et comme nous le fait si souvent remarquer l'auteur, l'important n'est pas ce qui devrait être mais ce qui est.

Le mérite essentiel de Machiavel n'est pas d'avoir établi un ensemble rigide de principes applicable à n'importe quel type de leadership, mais d'avoir observé objectivement et décrit sans fard la nature humaine telle qu'elle est. Il a su voir qu'une stratégie qui fonctionne à telle époque et à tel endroit ne fonctionnera pas forcément dans un autre temps et un autre lieu. Un bon leader est conscient de cela et, en s'inspirant des exemples de l'Histoire, s'adapte aux exigences du moment.

Je n'approuve pas la totalité ni même la plupart des propos de Machiavel, mais je trouve qu'ils nous éclairent et stimulent notre réflexion. Voici quelques-unes de ses idées les plus pertinentes et les plus controversées :

- Aucune politique n'est sans risque. Un leader vraiment talentueux commence par identifier les pièges de chacune avant de choisir la meilleure d'entre elles tout en sachant qu'il n'existe pas de solution parfaite ni totalement populaire.
- La préservation de l'unité civile et la prévention de toute intervention ou domination extérieure suffisent à justifier la quasi-totalité des actions d'un prince.

- Il ne faut jamais maltraiter personne à moins de lui ôter entièrement le pouvoir de se venger en l'éliminant.
- Aucun prince ne doit se compromettre pour éviter une guerre (songez à l'échec de la politique d'apaisement d'Arthur Neville Chamberlain face aux ambitions d'Hitler).
- La fortune (c'est-à-dire le hasard) détermine largement la réussite d'un leader et elle sourit aux audacieux. Elle peut être plus facilement domptée par ceux qui se montrent impétueux et violents que par ceux qui procèdent avec lenteur et circonspection.
- Un prince victorieux peut tuer les autorités mâles d'une nation conquise, mais il doit veiller à ce que son armée ne touche pas aux biens de ses citoyens et à ses femmes.
- Sur un territoire nouvellement conquis, le leader doit appliquer en même temps l'ensemble de ses décisions les moins populaires, mais échelonner dans le temps ses bienfaits et sa clémence afin que le peuple en vienne progressivement à l'apprécier.
- Les principales responsabilités d'un bon prince incluent : posséder (ou faire semblant, si nécessaire, de posséder) d'admirables qualités ; encourager les vocations et les talents des citoyens ; laisser les hommes garder leurs biens et leurs femmes ; garder auprès de lui des ministres et des juges probes et incorruptibles ; et, surtout, défendre la principauté contre toute domination étrangère.



Selon Machiavel, un leader doit être soit aimé, soit craint mais ne doit pas être haï. Et s'il doit choisir entre être aimé et être craint, il est préférable qu'il choisisse d'être craint. Ce point a déjà été abordé quelques paragraphes plus haut.

Qui mieux que le dictateur Joseph Staline pouvait personnifier ce principe ? Bien qu'il ait été responsable de la mort des millions de citoyens de l'Union soviétique, la population ne l'a jamais haï. Elle l'a craint, et c'est cette crainte qui a fait naître chez la plupart des Soviétiques un sentiment ambivalent à l'égard de leur tortionnaire. Même des Américains comme Eisenhower et Truman le jugeaient, à certains égards, respectable et admirable.

Naturellement, son contrôle sur la presse expliquait largement pourquoi il réussissait à ne pas être haï par son peuple. Au début du 21e siècle, l'Internet, le téléphone mobile et d'autres technologies ont rendu beaucoup plus difficile aux dictateurs et aux despotes de ne pas se faire mépriser par leurs sujets — autre raison du succès global de la démocratie.

En fait, Machiavel ne dit pas simplement qu'un prince doit être craint par ses sujets, mais que l'idéal pour lui est d'être à la fois craint et aimé. Toutefois, si cela s'avère impossible — c'est-à-dire s'il se voit obligé, pour quelque raison que ce soit, de choisir entre les deux —, il doit toujours préférer la crainte à l'amour. La raison en est simple, selon l'auteur : les individus sont plus enclins à profiter d'un dirigeant qui est seulement aimé que d'un dirigeant qui est craint :

> *Les hommes n'appréhendent pas tant d'offenser ceux qui se font aimer que ceux qui se font craindre, l'amour n'étant qu'un lien d'obligation que la malice et la bassesse du genre humain ont rendu très fragile ; au lieu que la crainte, ayant pour base le châtiment, ne sort jamais de l'esprit des hommes.*

Machiavel donne un exemple positif puis un exemple négatif de ce principe. Le premier est celui du général carthaginois Hannibal (247-183 av. J.-C.) :

> *Hannibal, qui s'est fait admirer par tant d'endroits, était particulièrement digne de l'être en ce qu'ayant une très nombreuse armée, composée de tant de différentes nations, qu'il conduisait à la guerre dans des pays fort éloignés, il n'y arriva jamais ni division, ni mutinerie, quelque bonheur ou quelque disgrâce que la Fortune lui envoyât. Il ne vint à bout d'une chose si extraordinaire que par son inhumaine cruauté, qui étant jointe aux grandes qualités qu'il possédait, le rendait vénérable et terrible à ses soldats ; sans cette attitude, tous ses autres talents ne lui eussent servi de rien.*

Le second est celui du général romain Scipion l'Africain (237-183 av. J.-C.) :

> *Pour faire voir que les admirables qualités d'Hannibal ne lui eussent pas suffi, il n'y a qu'à regarder Scipion, si illustre dans son temps et dans tous les âges, mais dont les troupes, cependant, se mutinèrent en Espagne : ce qui ne vint que de sa grande douceur qui avait laissé prendre aux soldats plus de licence que n'en doit souffrir la discipline militaire. Fabius Maximus le lui reprocha en plein Sénat, en le nommant corrupteur de la milice romaine.*

Là encore il est important de se rappeler que *Le Prince* est un manuel destiné à des princes et non à des chefs scouts. Néanmoins, un leadership efficace à tous niveaux, qu'il s'agisse d'éduquer les enfants ou de diriger une grande entreprise, exige un « chef » capable de poser des règles et de punir avec impartialité ceux qui les enfreignent. Même si ceux d'entre nous qui ont été élevés dans un climat de bienveillance et de douceur ont du mal à comprendre cela, un leader aux manières un peu rudes mais aux jugements équita-

bles peut apparaître comme paternaliste. Je ne dis pas qu'il doit se montrer violent ou sans pitié, mais que son incapacité à faire respecter certaines règles par envie de se faire aimer de ceux qu'il dirige peut précipiter sa chute.



Autre leçon — d'un esprit assez proche — enseignée par Machiavel : n'humiliez pas un adversaire à moins d'être sûr de pouvoir, et de vouloir, l'éliminer totalement. Sinon, vous vous en ferez un ennemi à vie.

Machiavel observait qu'il n'y avait pas de moyen plus rapide pour le vainqueur de s'attirer la haine éternelle d'un peuple vaincu que de s'emparer de ses biens et d'attenter à la pudeur de ses femmes. Si un prince conquiert un nouvel État, il pourra éliminer tous les Grands ou seulement certains d'entre eux, car il y a de fortes chances pour que le peuple n'ait pas porté dans son cœur cette classe dirigeante. Et le nouveau prince pourra même prélever de nouveaux impôts sans s'attirer l'inimité du peuple. Mais s'il s'empare de tous ses biens ou viole ses femmes, il sera haï pour toujours.

Machiavel a peut-être mauvaise réputation, mais nous devons lui accorder le mérite de faire preuve d'un certain sens moral. Au cours des cinq derniers siècles, de nombreux dirigeants se sont cru beaucoup plus scrupuleux que notre Italien, mais certains n'ont pas hésité à violer l'un des principes fondamentaux énoncés par ce dernier en faisant subir au vaincu des humiliations propres à susciter une haine féroce envers eux et à provoquer leur chute finale.

Je vais vous raconter une histoire sur Douglas MacArthur, visiblement un adepte de Machiavel, qui me semble particulièrement pertinente à ce sujet, même si son authenticité n'est pas prouvée. Après la capitulation sans condition du Japon à la fin de la Seconde Guerre mondiale, le général

américain fut nommé par les Alliés à la tête des troupes d'occupation dans ce pays. Il interdit immédiatement, sous peine de mort, le viol des femmes japonaises par les soldats américains. Lorsqu'un petit nombre de soldats furent pris sur le vif en train de bafouer l'interdiction de MacArthur, ils furent arrêtés et traduits en conseil de guerre et ceux jugés coupables furent condamnés à mort. Le général invita alors un groupe d'officiers supérieurs japonais à assister aux exécutions. Ces derniers n'en revinrent pas. Il leur parut inconcevable qu'un général vainqueur exécute ses hommes parce qu'ils avaient simplement violé les femmes d'un peuple vaincu ; après tout, le viol représente un droit du vainqueur depuis des millénaires. Mais MacArthur a suivi le conseil éclairé de Machiavel et non la tradition historique et, par conséquent, obtenu la coopération totale du peuple japonais pour l'aider à remplir sa mission.

En revanche, tous les conflits séculaires impliquant des Serbes, des Croates, des Bosniaques, des Turcs, des Arméniens, des Chinois, des Japonais et des Coréens montrent que, partout où les femmes ont été violées, il existe un désir amer de vengeance qui peut perdurer des décennies, voire des siècles. La haine que le viol des femmes d'un pays vaincu est capable d'engendrer peut être d'une persistance et d'une violence incroyables.

La grande majorité des dirigeants n'auront jamais à jouer le rôle historique d'un MacArthur ou d'un Milosevic, mais le conseil de Machiavel s'applique également à des situations beaucoup plus banales. Au cours de sa carrière, un leader qui connaît de belles réussites a l'occasion de « vaincre » bien des « adversaires », qu'il s'agisse de racheter une autre entreprise, de renvoyer un salarié irascible ou de dépasser ses concurrents. S'il insiste pour que les vaincus soient également humiliés, qu'il ait des raisons ou non de leur en vouloir, ces derniers ne trouveront pas le repos avant d'avoir trouvé le moyen de se venger.

Lorsque j'étais président de l'université de Buffalo, j'ai appris un jour que son passage du statut d'université privée à celui d'université publique en 1962 avait été vécu comme une terrible humiliation qui avait duré des années. À l'époque, le gouverneur de l'État de New York, Nelson Rockefeller, essayait de mettre en place un système universitaire public dans cet État — le seul des États-Unis qui en était encore dépourvu. New York comptait déjà plusieurs collèges spécialisés dans la formation des enseignants, deux écoles de médecine indépendantes et un certain nombre d'établissements professionnels spécialisés. Rockefeller réunit tant bien que mal ces unités disparates pour former le système universitaire de l'État de New York (SUNY).

Cependant, il lui fallait un campus phare. Lui et ses collaborateurs prirent rapidement la décision d'acquérir l'université privée de Buffalo (qui, à l'époque, battait de l'aile) et de faire d'elle le campus principal de SUNY. Malgré ses difficultés financières, l'université de Buffalo était gérée par un conseil d'administration composé d'hommes et de femmes dignes d'estime qui avaient investi beaucoup d'argent dans cet établissement. Certes, ils étaient plutôt favorables à l'idée de céder leur université à SUNY, mais ils souhaitaient négocier quelques détails.

Le gouverneur Rockefeller, d'une arrogance sans pareille, leur fit comprendre clairement qu'il n'y aurait pas de négociations possibles. Soit les membres du conseil de l'université de Buffalo acceptaient les termes de l'accord, soit un collège de formation des enseignants voisin serait transformé en campus pluridisciplinaire, ce qui revenait à signer l'arrêt de mort de l'université privée de Buffalo. Les membres du conseil réfléchirent à la question et finirent par céder. Mais la défaite fut dure à digérer. Lorsque je suis arrivé à l'université de Buffalo (désormais publique) vingt ans après pour en devenir le président, de nombreux membres de la communauté universitaire continuaient de mépriser et de fustiger

l'État de New York. Son gouverneur avait humilié les membres du conseil sans raison valable et ces derniers, ainsi que leurs amis, l'ont haï, lui et son administration, longtemps après sa mort.

Voilà ce que cherchait à montrer Machiavel. Un leader peut traiter durement ceux qu'il dirige sans se faire haïr par eux, même si ces individus n'ont pas choisi d'être sous ses ordres. Mais si, en plus, il les humilie, eux et leurs successeurs ou leurs descendants ne lui pardonneront jamais.



Nicolas Machiavel était avant tout un fin observateur de la nature humaine. Il répétait sans cesse aux dirigeants de voir l'âme humaine telle qu'elle était et non telle qu'ils voulaient qu'elle soit.

Cela me fait penser à un ouvrage sur l'éducation des enfants écrit par le professeur Hiam Ginott, que ma femme et moi avons lu il y a de nombreuses années. Ginott conseillait aux parents d'enseigner à leurs enfants la nécessité de percevoir la réalité telle qu'elle est afin, soit de l'accepter, soit d'essayer de la changer. Autrement dit, de ne pas laisser les enfants se faire des idées fausses sur la façon dont les êtres et les choses fonctionnent. C'est exactement ce que Machiavel voulait faire comprendre aux adultes. Nous devons reconnaître que les êtres humains et ce qu'ils créent (gouvernements, entreprises, etc.) ne sont pas à la hauteur de nos idéaux les plus élevés et si nous refusons cette réalité, nous courons à notre perte.

Il est vrai que Machiavel avait une vision particulièrement négative et cynique de la nature humaine. Mais cette vision se justifiait certainement pour un Florentin du 16e siècle qui avait été sauvagement torturé et discrédité par un gouvernement qu'il avait servi avec honnêteté et talent.

Une vision peut-être plus nuancée de la nature humaine est présentée dans le tableau suivant. J'y ai répertorié quatre-vingt-deux comportements dont la plupart ont été, j'en suis convaincu, affichés à un moment ou à un autre par divers individus dans toutes les sociétés humaines depuis 100 000 ans. De plus, je pense que tout être humain, quelle que soit l'époque où il a vécu, vit ou vivra, est capable de manifester n'importe lequel de ces comportements selon les circonstances.

Quelques comportements plus ou moins universels de l'homme

Aimer	Être ambitieux	Nommer
Appartenir à une tribu	Être compatissant	Obéir à la loi
Avoir confiance	Être conscient	Pardonner
Avoir des amis	Être cupide	Piller
Avoir des enfants	Être en colère	Posséder
Avoir des ennemis	Être enthousiaste	Punir
Avoir des objectifs	Être fier	Raconter
Avoir des projets	Être fourbe	Réduire en esclavage
Avoir des secrets	Être gêné	Rêver
Avoir des tabous	Être gentil	Rire
Avoir honte	Être heureux	S'étonner
Avoir l'esprit de compétition	Être honnête	S'excuser
Avoir pitié	Être jaloux	Se marier

Avoir un langage	Être mécontent	Se parer
Avoir une famille	Être méfiant	Se sacrifier
Avoir une histoire	Être polygame	Se sentir coupable
Avouer	Être rancunier	Se venger
Brutaliser	Être religieux	Signer des accords
Calculer	Être triste	Suivre la tradition
Commander	Expliquer	Suivre un rituel
Conspirer	Explorer	Torturer
Coopérer	Faire la guerre	Trahir
Créer des œuvres d'art	Haïr	Tuer
Douter	Imaginer	Utiliser des armes
Enseigner	Inventer	Utiliser des outils
Établir des rapports de cause à effet	Mentir	Violer
Établir une hiérarchie	Mettre au point une technique	Voler
Être altruiste		

Par exemple, lorsque j'étais président de l'université de Buffalo, je me suis rendu en Chine à plusieurs reprises avant les manifestations et les massacres de Tiananmen en 1989. Et les Chinois étaient d'une honnêteté exceptionnelle. Vous pouviez perdre votre portefeuille dans la rue et on vous le rapportait ; vous pouviez quitter votre hôtel sans fermer à clé la porte de votre chambre et on ne vous volait rien. Mais les enseignants de notre université qui se trouvaient à Pékin à l'époque de ces événements nous ont rapporté que, dès le

début des violences, la ville avait retrouvé presque instantanément sa tradition de corruption et d'extorsion.

Même chose lors des émeutes à Los Angeles en avril 1992, suite à l'affaire Rodney King : nous avons vu des citoyens ordinaires piller les magasins, mettre le feu aux bâtiments et tabasser les passants.

L'un des exemples les plus frappants du potentiel « destructeur » de monsieur Tout-le-Monde fut révélé au grand jour il y a une trentaine d'années lorsque des psychologues de l'université de Stanford sélectionnèrent vingt-et-un citoyens en bonne santé physique et mentale qui s'étaient porté volontaires pour jouer le rôle de gardiens de prison ou de prisonniers. À peu près la moitié d'entre eux furent choisis au hasard pour se mettre dans la peau des gardiens et l'autre moitié pour faire les prisonniers. En quelques heures, les premiers — dont la plupart n'étaient pas considérés comme agressifs — devinrent autoritaires et violents, et les seconds ne tardèrent pas à devenir abattus, angoissés ou carrément révoltés. L'expérience, qui devait durer deux semaines, fut stoppée au bout d'une semaine à peine. Que nous montre-t-elle ? Qu'un changement de situation relativement minime (dans le cas présent, il s'agissait même d'un changement que les volontaires savaient fictif) peut transformer soudainement et radicalement le caractère d'un individu.

Bien sûr, je pourrais également vous donner de nombreux exemples d'hommes et de femmes qui ont fait preuve d'altruisme et de grandeur d'âme dans des circonstances difficiles ou dégradantes. Tout cela pour dire que la plupart des êtres humains sont capables d'afficher presque tous les comportements énumérés dans le tableau précédent. En ce sens, ces quatre-vingt-deux comportements prouvent le large éventail des potentialités humaines.

Machiavel n'avait ni entièrement tort ni entièrement raison. Il a voulu nous montrer un aspect de la nature humaine que tout dirigeant doit voir en face, même si cela lui coûte.

Heureusement, il y a les autres aspects, moins sombres, de l'âme humaine qui ont autant de chances de se manifester que ceux identifiés par Machiavel.

C'est dans l'homme de mentir, de piller, de haïr, de vouloir se venger, de faire la guerre et de torturer des prisonniers. Mais c'est aussi dans l'homme d'aimer, de coopérer, d'avoir des amis, d'éprouver de la compassion, d'obéir à la loi et de créer de magnifiques œuvres d'art. C'est pourquoi un leader ne doit pas se faire des idées et penser que les individus sont intrinsèquement meilleurs ou pires qu'ils sont en réalité, mais trouver le moyen de valoriser ce que ses collaborateurs (et lui-même) ont de meilleur, et de neutraliser ce qu'il y a de plus mauvais en eux (et en lui).

Chapitre 7

POUR QUELLE CAUSE ÊTES-VOUS PRÊT À MOURIR ?

Nous confondons généralement bon leadership et leadership efficace, mais les vrais leaders savent que ce sont deux notions très différentes. Hitler, par exemple, était un leader extraordinairement efficace (du moins pendant sa montée au pouvoir et les dix premières années de son règne), mais certainement pas un bon leader ; il était même tout le contraire — l'incarnation du Mal aux yeux de la plupart d'entre nous.

Il est relativement facile de s'accorder sur les caractéristiques d'un leader efficace : il possède une vision claire et convaincante ; il dirige un peuple qui lui fait entièrement confiance et qui est prêt à se dévouer corps et âmes, voire à donner sa vie pour lui ; il choisit des collaborateurs compétents ; il se focalise sur son objectif et exige autant de lui-même que des autres. Mais il est impossible de juger un leader bon ou mauvais sans se fonder sur des valeurs morales. Et les valeurs morales qui sont les miennes ne sont pas forcément celles de mon prochain. Par conséquent, la qualité d'un leader, par opposition à son efficacité, relève essentiellement du jugement individuel.

Lorsque j'ai eu seize ans, ce fut enfin mon tour de pouvoir tenir le volant de la voiture familiale. Mais avant, j'ai eu droit à une leçon de morale de mon père. « Si un chat, un chien ou un écureuil traverse devant toi, me dit-il, prends sur toi et écrase-le sans états d'âme. Tu ne dois pas mettre en danger la vie de tes passagers ou d'autres conducteurs en donnant un coup de volant pour sauver l'animal. » Un conseil extrêmement dur, surtout pour un jeune garçon comme moi qui adorait (et adore toujours) les animaux. Avez-vous déjà essayé de faire ce que mon père suggérait ? C'est vraiment très difficile. Mais le problème n'était pas tant que je sois d'accord avec lui ou non. Ce que mon père voulait, c'était me transmettre l'un de ses principes moraux les plus chers, à savoir que les êtres humains sont, en soi, plus importants que les animaux.

À présent, passons à quelque chose d'encore plus difficile avec une question tirée d'un ancien test utilisé dans l'armée pour évaluer le sens moral des recrues. Vous êtes un soldat conduisant un autocar sur une étroite route de montagne. À votre droite se trouve un mur de granite et à votre gauche un précipice de 60 mètres de profondeur. Au détour d'un virage, vous voyez surgir au milieu de la route une petite fille de cinq ans qui court après son ballon. Vous ne pouvez faire que trois choses : 1. continuer sur votre lancée et tuer la fillette ; 2. donner un coup de volant délibéré et vous tuer en tombant dans le ravin ou 3. freiner à mort, déraper, faire faire une embardée à votre voiture, vous tuer et tuer la fillette. La majorité des recrues ayant passé ce test ont répondu qu'elles iraient tout droit dans le fossé pour éviter la petite fille même si, en un sens, tout cela était de sa faute.

Il fut ensuite demandé aux recrues de considérer le même scénario, mais cette fois avec un autocar contenant dix-neuf soldats en plus du conducteur. Ici, le choix éthique le plus raisonnable serait de continuer sa route et de tuer intentionnellement la fillette. Mais combien d'entre nous pourraient

faire une chose pareille ? Il est déjà difficilement supportable de devoir écraser un chien, alors que dire d'une situation où il faudrait prendre sur soi pour écraser une enfant même si, du point de vue rationnel, il n'y a pas à hésiter à sacrifier une vie pour en sauver vingt.

Il est possible de rendre le dilemme encore plus terrible en modifiant quelques paramètres — par exemple, vous êtes seul dans l'autocar, mais vous détenez des informations décisives pour la victoire de votre bataillon dans une guerre imminente, ou vous êtes seul dans l'autocar et la fillette n'est que l'enfant de votre ennemi, ce qui rend sa vie beaucoup moins précieuse que celle de n'importe quel soldat de votre armée.

Ce sont des dilemmes si cruels moralement que la plupart des gens refusent tout simplement de trancher. Ils ne peuvent se résoudre à faire des choix aussi torturants. Pourtant, un bon leadership et, souvent, un leadership efficace, impliquent de telles décisions.

J'appelle ce type de dilemme à résoudre « savoir la cause pour laquelle on serait prêt à mourir ». Et de la même façon que Thoreau disait que lire un livre exclut forcément d'en lire une centaine d'autres, faire certains choix d'ordre moral dans la vie exclut d'en faire d'autres. Si je suis réellement prêt à sacrifier ma vie pour une cause, quelle qu'elle soit, c'est que je suis certainement prêt à céder sur tout le reste.

Prenons l'exemple du triage à l'arrière d'un champ de bataille. Le médecin militaire trie les blessés, sachant que certains iront mieux avec un minimum de soins, que d'autres doivent être opérés sur-le-champ s'ils veulent avoir une chance de survivre, et que d'autres encore sont perdus et doivent être mis à l'écart pour mourir en paix. Il doit faire des choix, aussi difficiles soient-ils, et il se déroberait à son devoir de médecin s'il refusait ou se montrait incapable de les faire et d'en prendre la responsabilité. La même chose vaut pour les leaders.



Débattre des grandes figures de l'Histoire d'un point de vue moral implique généralement des vues tranchées avec d'un côté les « bons » — Gandhi et Washington, par exemple — et de l'autre les « méchants » — Hitler et Attila, par exemple. Mais en réalité la plupart de ceux qui ont fait l'Histoire ont eu leurs bons et leurs mauvais côtés, comme nous.

Abraham Lincoln fut très controversé en son temps pour avoir essayé de trouver un compromis entre considérations morales et intérêts pratiques, ce qui ne satisfaisait finalement personne. Avec une ironie mordante, John Kennedy aurait un jour fait remarquer que Lincoln ne serait pas resté si cher au cœur des Américains s'il ne s'était pas rendu au Ford's Theater de Washington un soir d'avril 1865 pour y être assassiné.

Bien qu'ils aient été contemporains l'un de l'autre et deux figures politiques importantes, personne n'a jamais confondu Nicolas Machiavel, le « méchant », et Thomas More (1474-1535), le « bon », le grand martyr de l'Église catholique qui tint tête à Henry VIII. La plupart des commentateurs jugent, en effet, le premier diabolique et le second auréolé de toutes les vertus, une vision trop simpliste selon moi. Je dirais même que l'analyse manichéenne de ces deux hommes nous empêche justement de comprendre ce qui distingue les leaders vraiment exceptionnels des autres.

Sir Thomas More (devenu saint Thomas More) jouit d'une image idéalisée au possible. Le moraliste et critique britannique Samuel Johnson le décrivait comme « la personne de la plus grande vertu que ces îles aient jamais produite ». Un jugement conforme à l'image que cet homme a toujours donnée, sans aucun doute. Toutefois, je préfère celui, plus mitigé et plus complexe, de Robert Bolt dans sa pièce remarquable écrite en 1960, *A Man for All Seasons*. Dans l'introduction, l'auteur dit :

En écrivant sur lui, Thomas More m'est apparu comme un homme parfaitement conscient de ce qu'il était et de ce qu'il faisait, sachant où commencer et où s'arrêter, quelle partie de lui-même il pouvait abandonner à ses ennemis et quelle autre à ceux qu'il aimait. Dans les deux cas, il s'agissait d'une partie considérable, car l'homme était véritablement peureux et sa vie amoureuse bien remplie. Comme c'était un être intelligent et un brillant homme de loi, il pouvait céder ces parties de lui-même sans en pâtir le moins du monde, mais un jour on finit par lui demander de renoncer au "noyau dur" de son Moi, à ce qu'il était profondément. C'est là que cet homme conciliant, plein d'esprit, humble et raffiné devint dur comme du métal, frappé d'une rigidité absolument primitive, et demeura à jamais inflexible, aussi inébranlable qu'une falaise.

Avant d'écrire l'*Utopie* et de devenir grand chancelier du Royaume, More bénéficia de l'avènement d'Henry VIII grâce auquel sa carrière politique prit un essor considérable. Il fit allègrement condamner des dizaines d'hérétiques à périr sur le bûcher et dirigea une police secrète que le KGB lui aurait envié. Mais il renonça au pouvoir lorsque le roi rompit les liens de l'Angleterre avec la Papauté afin d'annuler son mariage avec Catherine d'Aragon pour épouser Anne Boleyn.

C'est ici que les commentateurs commencent à simplifier exagérément le personnage. Tandis que Machiavel est généralement (et à tort) dépeint comme un homme sans scrupules, More est considéré comme quelqu'un de fermement résolu à vivre en accord avec ses convictions. Mais comme le fait remarquer Robert Bolt, c'est une analyse trop réductrice du vrai More.

Car l'homme était un personnage complexe qui souhaitait sincèrement servir son ami le roi, s'occuper de sa famille et ne pas s'engager inutilement dans des affaires sur lesquelles il n'avait aucune prise. Il n'était pas disposé à se prononcer

ouvertement en faveur du divorce souhaité par Henry VIII, mais il ne démissionna pas immédiatement. Lorsque le roi prit personnellement la tête de l'Église d'Angleterre, More ne jugea pas nécessaire de tout sacrifier en s'y opposant et préféra continuer à remplir ses fonctions officielles. Mais voyant les évêques d'Angleterre céder le pouvoir au roi et l'Église d'Angleterre cesser toute relation avec Rome, il choisit d'abandonner son titre de grand chancelier et remit sa démission au roi. Ce n'était pas réellement un sacrifice pour lui et c'est sereinement, sans rancune et sans dénoncer violemment le régime, qu'il prit sa décision de se retirer de la vie publique. Il n'avait pas encore été confronté à la situation qui l'obligerait à mourir réellement pour la cause qu'il défendait.

More espérait que son silence allait être interprété comme un acte de loyauté envers le roi et non de dissidence. À tort. Refusant de prêter un double serment par lequel il aurait reconnu la légitimité du divorce du roi et la suprématie spirituelle de ce dernier, il fut finalement accusé de haute trahison (sur faux témoignage) et décapité. Voici comment Bolt décrit ce qui a conduit à faire de More un martyr :

> *Si, jusqu'au dernier moment avant son exécution, il avait été disposé à approuver publiquement le mariage d'Henry VIII avec Anne Boleyn, sa vie aurait été épargnée. Certes, ce mariage était associé à d'autres événements — les persécutions à l'encontre du clergé monastique et le mouvement de la Réforme — que More condamnait violemment, mais je pense qu'il aurait pu se sortir habilement de cette affaire, car il en avait les moyens. Malheureusement, son approbation du mariage lui était demandée sous une forme qui l'obligeait, s'il voulait avoir la vie sauve, à prêter un faux serment.*

Enfin, More avait été mis au pied du mur : il ne pouvait pas faire autrement que de révéler, par le sacrifice de sa vie, la

cause pour laquelle il était prêt à mourir, la partie de son Moi irréductible, celle qu'il ne renierait jamais.

La vie et la mort d'un personnage tel que Thomas More soulèvent des questions incontournables, celles que tout leader doit se poser : jusqu'où puis-je céder sans trahir les valeurs morales fondamentales qui sont les miennes ? Jusqu'où puis-je accepter d'aller sans me sentir obligé de démissionner ? Quelles sont les batailles, s'il en existe, que je suis prêt à perdre pour tenter d'en gagner d'autres, plus importantes pour l'organisation ou le groupe que je dirige ou pour la cause que je sers ? Sur quoi (si tant est que cette chose existe) ne céderai-je jamais et pour quoi serai-je prêt à me battre et à tout sacrifier ?

J'en arrive enfin au conseil le plus éclairé que je puisse donner à un leader : une fois que vous savez pour quelle cause vous donneriez tout, même votre vie, ne le divulguez pas. Si vous dévoilez à tout le monde les valeurs que vous ne renierez jamais quelles que soient les circonstances, vos adversaires n'hésiteront pas à utiliser cette information pour vous piéger ou ruiner votre carrière.

La plupart d'entre nous auraient tendance à juger ce conseil répréhensible, voire pire. Mais dans la dure réalité quotidienne du leadership, savoir se montrer discret sur ses sentiments et ses attachements les plus profonds est toujours préférable (pensez au pauvre Coriolan dans le drame de Shakespeare du même nom). Révélez, si vous le voulez, ou clamez haut et fort les valeurs fondamentales qui sont les vôtres, mais prenez garde à ne pas crier sur les toits celle pour laquelle vous seriez prêt à mourir.



En considérant le leadership sous son aspect moral, il faut d'abord reconnaître la différence qui existe entre un comportement légal et un comportement éthique. Certes, un leader

qui enfreint les lois de son pays en toute impunité ne sera pas jugé moral, en principe, mais la notion de moralité va bien au-delà du simple respect des lois.

Par exemple, aucune loi ne vous interdit de conseiller vivement aux jeunes adultes de continuer de fumer, de faire des promesses électorales que vous n'avez pas l'intention de tenir, de tromper votre femme et d'enchaîner les relations extraconjugales, ou de tirer profit des plus faibles et des plus vulnérables lors de vos négociations commerciales, mais je doute que tout cela soit très moral. Inversement, je pense que c'est tout en votre honneur d'entrer par effraction dans une cabane perdue dans la forêt au beau milieu d'une tempête de neige pour sauver la vie de vos proches ou d'autres personnes, qu'une femme noire a parfaitement raison de refuser de céder une place réservée aux blancs dans un bus, ou que vous faites bien d'utiliser les grands moyens pour vous défendre si vous êtes attaqué par des truands, même si rien de tout cela n'est légal. Le problème, c'est que la loi ne dit pas grand-chose sur ce qu'il est moral ou immoral de faire, en particulier pour un leader.

Tout le monde s'accorde à définir un comportement moral de la façon suivante : ce qu'un individu est prêt à faire pour les autres lorsque personne n'est là pour vérifier qu'il l'a bien fait ou pour le forcer à le faire. En gardant en tête cette définition, il est intéressant de demander aux gens la source de leurs valeurs morales. Pour la plupart, c'est la religion et il semble, en effet, que la majorité des comportements que nous appelons moraux ou altruistes proviennent des croyances religieuses. Comme le disait Francis Bacon au 17e siècle : « Toute bonne philosophie morale n'est rien d'autre qu'une servante de la religion. »

Bien sûr, certains avancent des arguments solides (et parfois convaincants) selon lesquels certains types de comportements altruistes seraient, en fait, inscrits dans les lois de la nature et de l'évolution. Tout le monde, ou presque, pense

qu'il est naturel pour une mère de se sacrifier pour sa progéniture, ou même pour un homme de se sacrifier pour le bien des membres de sa tribu.

Mais je pense que c'est aller un peu trop loin que d'expliquer des actes reflétant une noblesse d'âme hors du commun par des raisons purement biologiques. Les personnes qui accomplissent de grandes et belles choses au mépris de leur vie sont généralement motivées par des croyances spirituelles qui transcendent le côté impersonnel et presque « inhumain » d'une vision mécaniste du monde.

En fait, je me suis aperçu que personne ne croyait vraiment dans un déterminisme mécaniste, même si beaucoup l'ont prétendu au cours de l'Histoire. Tout être humain croit dans son propre libre arbitre, c'est-à-dire dans sa capacité à choisir de faire ou de ne pas faire différentes choses indépendamment des événements passés. Et nous supposons chez les autres ce même libre arbitre (et la responsabilité qui en découle).

Par exemple, qui pourrait voir un être cher se faire battre à mort par quelqu'un qui s'amuse sans tenir ce « bourreau » responsable de ses actes ? Un fervent partisan du déterminisme mécaniste hausserait les épaules et dirait que tous les phénomènes dans l'univers sont la conséquence prédéterminée et inévitable d'événements antérieurs et que, par conséquent, les bourreaux ne sont pas plus responsables de leurs actes qu'une pomme ne l'est de tomber d'un pommier. Mais lorsqu'il s'agit d'individus bien réels vivant dans un monde bien réel, le déterminisme mécaniste n'est qu'une absurdité philosophique.



Si un leader veut savoir ce pour quoi il est prêt à mourir, il doit être conscient de ses propres valeurs morales fondamentales et de ce qui les motive profondément. Si ses valeurs ne sont pas fondées sur des croyances religieuses (ou du moins

spirituelles) et relèvent, en particulier, de l'altruisme, elles peuvent ne pas résister à l'épreuve d'une crise.

À entendre actuellement la plupart des gens, on les croirait partisans de l'utilitarisme moral qui régnait à la fin du 18e siècle et selon lequel chaque individu devrait considérer le bonheur du plus grand nombre comme la valeur suprême. Mais cette idée n'est pas aussi raisonnable que celle qui dit que tout individu ne devrait rechercher que son propre intérêt (lequel peut inclure celui de sa famille ou de sa tribu) et laisser la Nature faire le reste ; d'ailleurs, l'évolution et la Nature elle-même semblent donner raison, et ce de plus en plus, à cette dernière attitude. Mao, Mussolini, Staline et bien d'autres despotes ont montré qu'une approche non altruiste pouvait renforcer un État à certains égards et assurer durablement la bonne marche des choses.

Sur le plan pratique, un leader doit donc savoir là où ses valeurs morales et son intérêt purement personnel commencent à diverger. Pour l'aider, je lui propose de considérer une question que j'ai quelquefois posée à des diplômés frais émoulus à l'occasion des cérémonies de remise des diplômes où j'étais invité à m'exprimer. C'est une question extrêmement difficile, souvent très personnelle et embarrassante. Non, rassurez-vous, elle n'est pas d'ordre sexuel. En fait, elle concerne Dieu. J'ai demandé à ces jeunes : que pensez-vous de Dieu ?

J'imagine certains membres de l'assistance se dire : « Il a dit quoi ? Dieu ? Mais que vient faire Dieu à une cérémonie de remise des diplômes ? Nous, intellectuels de notre temps, avons grandi sans nous préoccuper sérieusement de Dieu ou de notre relation à lui. Et puis je suis juif, hindou, catholique ou baptiste, et si vous voulez savoir ce que je pense de Dieu, vous n'avez qu'à consulter un livre de prières ou les Saintes Écritures ou encore un catéchisme. »

Je m'empresse de rassurer les diplômés en leur disant que je ne cherche pas à leur vendre telle ou telle croyance

religieuse. Après tout, je ne leur demande pas ce qu'ils doivent penser de Dieu, mais ce qu'ils en pensent effectivement. Ils pourraient me répondre qu'ils croient sincèrement que Dieu n'existe pas ou qu'il existe mais qu'eux, personnellement, ne souhaitent pas entrer en relation avec lui — deux réponses que je jugerais parfaitement acceptables.

En fait, ce dont je me suis aperçu, c'est que la grande majorité des individus, leaders ou non, éludent totalement cette question (tout comme ils refusent de trancher sur les différents scénarios du conducteur d'autobus décrits au début de ce chapitre). Il est simplement trop difficile ou trop angoissant de réfléchir sérieusement à ce que Dieu représente pour nous.

Des millions de gens vont régulièrement à la messe sans avoir la moindre idée de ce qu'ils pensent de Dieu, du type de relation qu'ils entretiennent avec leur Dieu, de ce qu'ils attendent de lui ou de ce que lui attend d'eux, à leur avis. De la même façon, des millions d'agnostiques ont décrété qu'il était tout simplement impossible ou sans importance de se poser des questions sur Dieu sans pouvoir toutefois cesser de s'interroger sur les aspects spirituels et transcendants de leur existence.

Comme je l'ai dit précédemment, nous ne sommes ni moins ni plus humains que nos semblables de l'Égypte ancienne ou de la Mongolie moderne. Et en tout temps, en tous lieux, les hommes se sont toujours interrogés sur leur foi et leur relation à Dieu.

Un leader peut réussir à éluder la question de savoir s'il croit vraiment en Dieu ou non pendant un certain temps, mais il lui sera très difficile, à la longue, de l'ignorer. C'est pourquoi je pense qu'il a intérêt à sonder son cœur et son âme avec sincérité et lucidité le plus tôt possible. Cela l'aidera très certainement à découvrir le « noyau dur » de ses valeurs morales et à devenir un meilleur leader.



Les préférences morales d'un leader — disons une préférence pour la franchise et l'honnêteté — sont-elles toujours bonnes pour guider son peuple ou les membres de son organisation dans toutes les situations ? Je dirai que non. Mais avant que vous rejetiez mon opinion en la qualifiant de relativisme moral, j'ajouterai qu'un leader éclairé doit malgré tout choisir une ligne de conduite dans une situation donnée et assumer l'entière responsabilité des conséquences de ses choix.

Comme l'écrivait Shakespeare dans *Hamlet* : « Il n'est rien de bon ou de mauvais qui ne le soit par le fait que nous le pensons tel. » Ainsi, dans une société pluraliste où tout le monde voit différemment ce qui est bien et ce qui est mal, le leader doit faire preuve de courage et de discernement pour décider ce qui est le plus « moral » de faire dans telle ou telle situation.

De très nombreux individus, des dirigeants politiques aux chefs d'entreprise, sont partisans d'une approche du leadership axée sur l'efficacité et dénuée de toute considération morale. Seul le résultat compte ou, comme le disait d'un ton mordant Vince Lombardi, le célèbre entraîneur de football américain, « gagner n'est pas la chose la plus importante par rapport à d'autres, c'est la seule chose importante en soi » !

En revanche, ils ne sont qu'une poignée d'observateurs à s'intéresser de près à la dimension éthique du leadership. Parmi eux figure James O'Toole, dont les idées sont précieuses pour lancer le débat sur un « bon » leadership (c'est-à-dire un leadership moralement valable).

Son excellent ouvrage, *Leading Change*, plaide en faveur d'un leadership fondé sur des valeurs. Comme il le note dans la préface, « apprendre à diriger n'est pas simplement une affaire de style, de savoir-faire, de recettes à suivre ou même de "vision" à développer. Non. Le leadership est une question

d'idées et de valeurs ». Un point sur lequel je suis entièrement d'accord avec lui.

O'Toole poursuit en affirmant toutefois qu'une approche morale du leadership ne peut coexister avec un « leadership situationnel » selon lequel la meilleure conduite à adopter dépend partiellement ou totalement des circonstances. À cet égard, il prétend qu'une philosophie sans « valeurs absolues » équivaut à un relativisme moral dans le mauvais sens du terme. Et là je ne suis pas d'accord.

Il n'y a naturellement rien à reprocher à un leader profondément attaché aux valeurs morales qui sont les siennes et qui servent de fondement à tous ses actes. Mais ce leader doit être conscient du fait que son entourage professionnel, y compris ses plus proches collaborateurs, peuvent avoir des valeurs morales radicalement différentes des siennes. Doit-il alors essayer d'imposer ses propres valeurs à tous les membres du groupement humain qu'il dirige ou, au contraire, tolérer les croyances les plus diverses ?

O'Toole plaide avec conviction en faveur d'un code moral irréductible que tout bon leader doit respecter. Il dit, par exemple, que la torture est toujours mauvaise et ne doit jamais être tolérée par un bon dirigeant, même si c'est dans le but d'obtenir des informations qui sauveraient la vie ou, du moins, soulageraient les souffrances de son peuple.

Personnellement, je trouve l'approche de cet auteur fort intéressante, mais je suis certainement plus tolérant que lui vis-à-vis des valeurs morales, toutes différentes, de mes collègues. Ne dit-on pas qu'un homme ne voit jamais autant midi à sa porte que lorsqu'il se met à légiférer pour le monde entier ?

Par exemple, je juge la polygamie moralement condamnable, mais je reconnais qu'une part assez importante de la population mondiale actuelle (et que la plupart des groupes sociaux qui ont existé) ne seraient pas de mon avis. Même si je reste très attaché à mon système de valeurs, je n'essaierai

jamais d'imposer mon aversion pour la polygamie à des peuples pour lesquels elle constitue une pratique consacrée et respectée.

Il est vrai que la frontière entre tolérance morale et relativisme moral est infime. Et le conseil que je donnerai aux leaders implique un dosage délicat : développez les convictions morales qui sont les vôtres et demeurez-y fidèle tout en vous montrant aussi ouvert que possible aux convictions morales des autres.

Il est parfois nécessaire que le leader condamne ouvertement les opinions moralement scandaleuses et tout simplement fausses de l'un de ses collaborateurs. Mais il n'est pas rare qu'il s'aperçoive que les jugements moraux de son entourage déteignent sur les siens. Je n'y vois rien de mal en soi si le leader sait garder son indépendance intellectuelle et morale et prendre l'entière responsabilité de ses actes.



Imaginez un homme politique américain dire au cours de sa campagne électorale :

> *Je ne suis pas — et n'ai jamais été — partisan d'une égalité sociale et politique entre les Blancs et les Noirs… Je ne suis pas — et n'ai jamais été — pour donner aux Nègres le droit de voter, d'être jurés, d'occuper une fonction ou de se marier avec des personnes de race blanche ; et j'ajouterai qu'il existe une différence physique entre les Blancs et les Noirs qui, j'en suis convaincu, empêchera toujours ces deux races de vivre ensemble en étant politiquement et socialement égales en droit. Et dans la mesure où Blancs et Noirs ne pourront jamais vivre égaux tout en vivant ensemble, il doit y avoir des dominants et des dominés ; et, comme tout un chacun, je suis favorable à ce que les Blancs soient les dominants.*

Des propos scandaleux ? Et comment ! Racistes ? Absolument ! Moralement répugnants ? Indéniablement ! Mais que penser en apprenant que celui qui a prononcé ces paroles n'est autre que le Grand Émancipateur en personne, Abraham Lincoln ? Allons-nous le condamner d'emblée en le taxant de sale raciste ? Ou allons-nous continuer à le considérer comme l'un des plus grands présidents américains sur le plan humain en utilisant des critères de jugement plus conformes à la « moralité » de son époque ?

Je n'hésiterai pas une seconde pour me prononcer en faveur de cette dernière approche — juger Lincoln dans son contexte historique, à savoir l'Amérique du milieu du 19e siècle. Il apparaît alors clairement comme l'un des leaders qui a le plus contribué au « progrès moral ».

Combien il est devenu pénible d'entendre toutes sortes d'hypocrites attaquer Washington, Jefferson et Lincoln pour avoir fait ou pensé des choses que la plupart des Américains jugent aujourd'hui inacceptables ! Oui les deux premiers possédaient des esclaves, oui tous les trois auraient jugé inconcevable d'autoriser les femmes à voter ou à assumer une fonction politique. Mais cela doit-il amoindrir leur contribution au progrès moral de l'humanité ? Bien sûr que non.

L'une des figures de l'Histoire que j'admire le plus est George Washington. Malgré tous ses défauts, il a plus que tout autre favorisé le développement de la démocratie libérale dans le monde moderne. Il était le Cincinnatus américain — l'homme qui a refusé la couronne pour donner au gouvernement constitutionnel, débarrassé de tout l'apparat de la monarchie, une chance de s'établir et de prospérer.

Réduire Washington ou toute autre grande figure de l'Histoire à un moins que rien (passez-moi l'expression) simplement parce qu'il n'incarne pas les valeurs morales actuelles n'est, selon moi, que pure folie ! En faisant cela, nous perdrions tous les modèles d'excellence dont peuvent s'inspirer ceux d'entre nous qui aspirent à devenir de bons leaders.



Un leadership éthique exige de la part du leader qu'il privilégie certaines valeurs morales et prenne l'entière responsabilité des actions fondées sur ces valeurs. Les dirigeants qui font cela se distinguent aisément des opportunistes, de ceux qui, au sens tolstoïen, se contentent de surfer sur les vagues de l'Histoire et ne laissent pas de souvenir impérissable dans la mémoire collective.

Cependant, un observateur éclairé sait pertinemment qu'un leader moral n'est pas nécessairement un bon leader. Distinguer les bons des mauvais leaders implique que l'individu qui porte le jugement se fonde sur ses propres critères moraux. Les avis ne peuvent donc être que partagés.

Par exemple, Henry VIII est à mes yeux un dépravé qui a assassiné ses épouses, fait exécuter Thomas More et satisfait sans retenue ses désirs les plus impérieux, mais la plupart des Anglais que j'ai rencontrés le considèrent comme l'un des plus grands rois d'Angleterre. De même, j'ai toujours jugé Mao Tsé-Toung comme le plus grand assassin de tous les temps — il aurait tué près de trente millions de personnes —, mais de nombreux Chinois le considèrent comme l'un des plus grands dirigeants de l'histoire de la Chine.

Qu'on le veuille ou non, les préoccupations éthiques se retrouvent dans presque tous les aspects du leadership. Et comme je l'ai si souvent répété, tout leader doit accepter le fait d'avoir des convictions morales et être tenu responsable des décisions qu'il prend conformément à ses convictions. Cela me rappelle les paroles si sages de ma fille Elizabeth qui disait qu'un leader moral ne doit pas tant savoir quelle est sa raison de vivre, que la cause pour laquelle il est prêt à mourir.

Chapitre 8

TRAVAILLEZ POUR CEUX QUI TRAVAILLENT POUR VOUS

L'une de mes toute premières expériences dans le domaine du leadership remonte à 1971. Je n'avais que trente ans lorsque je fus nommé vice-président des affaires académiques de l'Illinois Board of Higher Education. J'ai appris beaucoup au contact de son président, George Clements, célèbre pour avoir fait de la Jewel Tea Company basée à Chicago une grande chaîne nationale d'alimentation générale.

Lorsque j'ai pris mon poste pour la première fois, monsieur Clements m'a dit : « Steve, permettez-moi de vous donner quelques conseils de base en matière de leadership. Vous ne devrez pas passer trop de temps à recruter vos subordonnés directs, à les évaluer, à les motiver, à les rémunérer, à les féliciter, à les houspiller et, si nécessaire, à les renvoyer. Tout cela ne doit pas vous prendre plus de 10 % de votre temps. Et à quoi devez-vous consacrer les 90 % restants ? À faire tout ce qui est en votre pouvoir pour contribuer à la réussite de ceux qui sont sous vos ordres. Vous devez être le principal collaborateur de ceux qui travaillent pour vous. »

Un conseil extrêmement précieux — et rarement suivi. Un dirigeant qui adhère aux théories managériales actuelles en faveur d'une « démocratisation » de l'entreprise a déjà du mal à considérer ses collaborateurs comme ses égaux, alors s'il doit les voir comme ses supérieurs ! Pourtant, c'est exactement ce que préconisait monsieur Clements : « Travaillez pour ceux qui travaillent pour vous ! » Si vous n'avez pas l'intention de congédier l'un de vos collaborateurs, aidez-le au maximum à accomplir sa mission. Comment ? En répondant rapidement à ses coups de fil, en écoutant avec intérêt ses projets et ses difficultés, en passant voir telle ou telle personne à sa demande, en l'aidant à formuler ses objectifs et à développer des stratégies pour les atteindre. Vous ne devez pas simplement être au service de votre collaborateur. Vous devez être son meilleur serviteur.

La quasi-totalité des spécialistes du leadership, qu'ils prônent les théories classiques ou en vogue actuellement, nous décrivent le métier de leader comme très prestigieux. Pour eux, le dirigeant est la figure centrale autour de laquelle les autres gravitent. Mais le vrai leader n'est pas dupe. Il sait qu'un leadership efficace au quotidien ne dépend pas tellement de lui, mais des hommes et des femmes qu'il choisit pour proches collaborateurs. À son programme du jour ? Essentiellement des tâches insignifiantes et assommantes. Ses collaborateurs, eux, se chargent des missions les plus importantes et les plus intéressantes.

Si vous aspirez à devenir leader pour le prestige, oubliez ce métier et cherchez plutôt des rôles au cinéma. En revanche, si vous désirez vraiment agir pour une cause ou la réussite d'une entreprise, retroussez vos manches et soyez prêt à exécuter les corvées les plus ingrates qui ne sont pas dignes de votre position, selon l'opinion générale, et ne vous apporteront jamais la moindre reconnaissance ni le moindre crédit, mais permettront à vos collaborateurs de réaliser de grandes choses.



Theodore Roosevelt disait un jour : « Le meilleur dirigeant est celui qui recrute les hommes les plus compétents, leur dit ce qu'ils ont à faire et s'efface pour les laisser faire. » Je suis d'accord avec lui (même si des collaborateurs peuvent aussi bien être des femmes que des hommes), à ceci près que selon moi un dirigeant ne doit pas s'effacer pour laisser faire ses collaborateurs, mais les aider activement à former une équipe efficace.

Gengis Khan est unanimement reconnu comme l'un des plus grands génies politiques et militaires de l'Histoire. Il a réuni différentes tribus nomades pour former un État mongol unifié, puis étendu son empire par de multiples conquêtes. Mais sa principale qualité résidait dans sa capacité à s'entourer d'excellents lieutenants ; d'ailleurs, le recrutement de bras droits compétents a certainement représenté l'aspect majeur de son rôle de leader. Les plus grandes figures de l'Histoire n'ont pas été celles qui ont fait cavalier seul, mais qui ont su identifier et engager les lieutenants les plus talentueux pour servir efficacement leurs ambitions.

Puisque l'essentiel d'un leadership efficace passe par le recrutement d'une élite, interrogeons-nous sur la raison d'être de ce principe quasi universel dans la société des hommes : la plupart des individus ont tendance à recruter ceux qui leurs sont inférieurs. Et si, en pratique, les meilleurs engagent des collaborateurs légèrement moins bons qu'eux, les nettement moins bons engagent des collaborateurs franchement mauvais. Il existe un tout petit écart entre les deux premières catégories, mais un gouffre entre les deux dernières.

Il pourrait être utile ici de procéder à un calcul fondé sur une formule appartenant à l'un de mes anciens collègues, Harry Williams. Ce dernier affirmait que si un individu — disons le leader — valait dans l'absolu 99 sur 100 sur le plan de ses compétences globales, il recrutait un collaborateur

valant 99 % de 99, soit 98. En effet, la valeur de référence est ici de 99 et non de 100. Le collaborateur qui vaut 98 sur 100 recrute alors un subordonné qui, sur 98, ne vaut que 96 (96 représente bien 98 % de 98). Et ainsi de suite. L'individu qui occupe le quatrième échelon hiérarchique ne vaudra plus que 96 % de 96, soit 92.

Mais supposons que le dirigeant de l'entreprise ne vaut que 90 sur 100. Il se base sur une échelle où la valeur maximale des compétences est de 90. Il recrute donc un collaborateur qui vaut 90 % de 90, soit 81. Et le collaborateur valant 81 recrute quelqu'un qui ne vaut que 66. Au quatrième échelon hiérarchique nous nous retrouvons avec un subordonné qui ne vaut plus que 44.

Le raisonnement de mon collègue nous permet de mieux comprendre un phénomène complexe. Bien sûr que le niveau de compétences maximal est multidimensionnel et se prête rarement à une quantification. Mais ce petit calcul nous montre pourquoi il est si important de recruter les meilleurs des meilleurs au sommet d'une hiérarchie, quelle qu'elle soit, et pourquoi, en règle générale, le niveau de compétences des collaborateurs diminue aussi rapidement d'un échelon à l'autre lorsque le dirigeant de l'organisation est médiocre.

L'idéal serait d'avoir de vrais leaders qui engagent des collaborateurs supérieurs à eux. Et c'est une réalité dans certains domaines spécialisés où les dirigeants font appel à des experts plus qualifiés qu'eux. Mais dans l'ensemble et malgré tous ceux qui prétendent le contraire, rares sont les dirigeants à accepter de nommer des bras droits globalement plus compétents qu'eux. Et si le leader est réellement prêt à embaucher des lieutenants vraiment meilleurs que lui, il n'est généralement pas considéré alors comme une grande figure (je pense immédiatement au président Harry Truman et au maire de Chicago, Richard Daley senior).

Ainsi, nul doute que la formule de mon ami Harry ne s'est jamais portée aussi bien dans la plupart des organisa-

tions. C'est pourquoi il est indispensable de tout faire pour nommer et conserver un excellent dirigeant (et non une simple « star ») à la tête d'un groupement humain.

Un point de vue plutôt opposé à celui de mon collègue Harry sur le plan du recrutement des collaborateurs est celui de monsieur Hovde. Au printemps 1971, Fred Hovde achevait sa dernière année à la présidence de l'université de Purdue, une fonction qu'il exerçait depuis vingt-cinq ans. En tant qu'*associate professor* (troisième échelon dans la structure de la profession) de génie électrique nouvellement titularisé, j'avais obtenu une bourse pour être l'un de ses collaborateurs administratifs pendant un an.

Un jour que nous nous promenions sur le campus, le président m'expliqua qu'il hésitait à nommer quelqu'un à un poste clé vacant au sein de son administration et que cela le préoccupait beaucoup. Naïvement, je lui demandai s'il pensait que ce candidat était « la bonne personne » pour occuper ce poste. Alors il s'arrêta et me répondit : « Steve, vous me posez une mauvaise question. La personne idéale pour occuper ce poste n'existe pas. Vous auriez du me demander si ce candidat était le meilleur dont nous disposions au vu des délais qui nous sont impartis pour pourvoir ce poste. »

Hovde continua en me disant qu'un excellent candidat dans l'absolu n'est pas la bonne personne pour un poste donné si vous trouvez mieux pour occuper ce poste. Une superstar en général peut ne pas valoir le meilleur candidat pour le poste en question. Inversement, un candidat médiocre dans l'absolu peut être la bonne personne si vous ne trouvez pas mieux et devez pourvoir le poste sans attendre.

Nous commençons maintenant à comprendre l'un des aspects les plus délicats mais les plus incontournables du leadership au plus haut niveau : trouver un compromis entre celui que nous aimerions avoir comme collaborateur et celui que nous pouvons recruter dans les délais qui sont les nôtres. En ce sens, le choix des collaborateurs constitue un autre

exemple typique d'une situation obligeant le leader à prendre une décision sur laquelle ses sentiments sont très partagés (cf. chapitre 5).

Si les candidats qui se présentent sont peu nombreux, le dirigeant doit se demander s'il peut repousser sa décision dans l'espoir d'avoir un choix plus large lui permettant de recruter un meilleur collaborateur. Il peut également choisir de redéfinir le poste vacant afin de tirer parti des points forts particuliers d'un candidat existant et de confier à d'autres collaborateurs une partie des responsabilités dévolues initialement au titulaire du poste vacant.

La démarche la plus stupide consisterait à définir d'avance et de façon définitive les responsabilités d'un poste, puis à essayer de trouver le candidat correspondant à cette description de poste. C'est comme si le dirigeant pensait qu'il existait des individus aux talents prédestinés à tel ou tel poste. Si la loi le lui permet et si la chance est avec lui, un leader a tout intérêt à engager un collaborateur vraiment compétent, puis à définir pour lui un ensemble de responsabilités adaptées à ses points forts. Les vrais leaders savent que c'est la qualité des individus, et non celle des descriptions de poste, qui contribue à la réussite d'une organisation.



La principale difficulté pour tout leader est de savoir s'entourer de collaborateurs dont les points forts comblent ses propres points faibles ou lacunes. Plus facile à dire qu'à faire, car la plupart des dirigeants se sentent plus à l'aise entourés de collaborateurs qui leur ressemblent. Quel leader particulièrement intransigeant pourrait résister à la tentation de recruter et fidéliser exclusivement des lieutenants qui sont toujours d'accord avec lui et ne s'opposent jamais vraiment à ses initiatives ? Pourtant, s'il veut assurer une réussite durable à

son organisation, il doit absolument éviter de s'entourer de béni-oui-oui et de flatteurs.

L'âge constitue également un facteur important dans le choix des collaborateurs. Moi qui viens de fêter mes soixante ans, je serais bien le dernier à encourager ou pratiquer la discrimination par l'âge. Mais, entre deux candidats à compétences égales, il est toujours préférable de choisir le plus jeune : tel est le conseil que m'ont souvent donné de grands dirigeants.

Lorsque le responsable d'une organisation avance en âge, ce sont ses collaborateurs et la structure tout entière qui vieillissent. Ce dirigeant se met à recruter des individus dont l'expérience professionnelle (et l'espérance de vie) sont quasiment identiques aux siennes. Il laisse se mettre en place une discrimination au détriment des plus jeunes, rendant difficile l'intégration de jeunes collaborateurs dans son cercle rapproché. Les idées neuves, indissociables de la jeunesse, ne tardent pas à disparaître si le dirigeant ne fait pas l'effort conscient de recruter et de promouvoir de jeunes individus capables de faire avancer les choses.

J'ai été nommé vice-président de l'université du Nebraska à l'âge de trente-trois ans. Lorsque j'ai approché la quarantaine, mes mentors et mes collègues ont commencé à m'inciter à postuler à la présidence de plusieurs universités. Je me suis alors aperçu que mon âge jouait plutôt en ma défaveur. Je réussissais à rester parmi les trois ou quatre candidats à départager, mais ensuite je savais que les membres du conseil d'administration (dont la plupart avaient plus de soixante ans) se disaient entre eux au moment de délibérer : « Il n'a que trente-neuf ans, il est encore un peu jeunet pour devenir président d'université ! »

Cependant, lorsque j'ai eu mes quarante ans, c'est comme si j'étais soudain devenu adulte, suffisamment mature pour endosser les responsabilités d'un président d'université. En réalité, j'étais le même que quelques mois auparavant mais,

aux yeux des décideurs, j'étais un autre. Moins d'un an plus tard, j'étais nommé président du campus phare du système SUNY après avoir refusé plusieurs autres postes de président d'université.

Ironie du sort : près de quinze ans plus tard, je me suis retrouvé à discuter avec mes vice-présidents des avantages et des inconvénients de l'embauche d'un candidat au poste de *dean* qui n'avait pas encore quarante ans. J'étais sur le point de dire que cet homme était beaucoup trop jeune pour occuper une telle fonction quand je me suis brusquement rappelé, non sans en éprouver une certaine gêne, que c'était exactement l'âge que j'avais lorsque je suis devenu président d'université pour la première fois.

Lorsqu'il cherche un collaborateur, le dirigeant ne doit pas confier le poste à un candidat externe à l'organisation simplement parce qu'il semble légèrement meilleur que le principal candidat interne. Un jour, Derek Bok, l'ancien et éminent président de Harvard, m'a fait remarquer la chose suivante : étant donné que le leader connaît déjà les défauts du candidat interne, un candidat externe doit être nettement meilleur pour qu'il prenne le risque de l'embaucher.

Après tout, même si vous vérifiez — et plutôt deux fois qu'une — ses références, le candidat externe n'existe encore que sur papier, alors que le candidat interne est un individu que vous avez vu agir et réagir dans des situations bien réelles. Vous savez dans quels cas vous pouvez lui faire confiance et dans quels autres il ne sera pas à la hauteur. Nous sommes souvent tentés d'embaucher l'individu extérieur. Pourquoi ? Parce qu'il semble presque parfait, alors qu'il possède autant de défauts que n'importe lequel d'entre nous. Simplement, nous n'avons pas encore eu l'occasion de les découvrir.

Le conseil précédent doit être relativisé par les avantages inhérents à un apport extérieur — stimulant, par définition. Si les proches collaborateurs du dirigeant se sont enfoncés dans un état apathique, entraînant avec eux leurs propres

subalternes, il incombe au leader de « réveiller » l'organisation par un sang nouveau, même si les candidats externes ne semblent pas tout à fait aussi bons que les candidats internes. La nécessité d'apporter une bouffée d'oxygène à une structure moribonde l'emporte alors sur les références des candidats.



Il est très difficile pour un dirigeant d'établir une réelle diversité parmi ses collaborateurs. Les différences qui ont été culturellement importantes pendant longtemps ne sont presque jamais superficielles. Créer une diversité — raciale, sexuelle, ethnique ou politique — au sein de son organisation exige beaucoup d'efforts et de patience et toujours cette même volonté de retenter l'expérience après des échecs répétés.

Mais ses avantages en valent vraiment la peine. Un groupement humain extrêmement homogène est aussi vulnérable aux maladies et aux infestations qu'une monoculture étendue. Tous les agriculteurs savent que s'ils cultivent chaque année une même variété de blé à grande échelle, cette variété ne tardera pas à être touchée par de nouvelles maladies ou de nouvelles races d'insectes nuisibles. Les écosystèmes biologiquement diversifiés résistent mieux à long terme que les monocultures, de la même façon que les organisations composées d'une grande diversité d'individus travaillant dans un but commun sont plus durables que les autres.

De plus, le dirigeant voit souvent ses intérêts personnels mieux servis par des individus exclus d'avance par le conformisme ambiant. Lorsque j'étais petit, un Noir ne pouvait pas être quart arrière dans une grande équipe de football américain (« pas assez intelligent ») et une femme ne pouvait pas diriger une université ou une entreprise (« pas assez de poigne »). Ces stéréotypes feraient rire tout le monde aujourd'hui, mais il y a cinquante ans ils constituaient des

barrières presque insurmontables pour des individus de couleur ou de sexe féminin extraordinairement compétents et motivés. D'ailleurs, ces derniers éblouissaient par leurs performances aux côtés des rares leaders qui acceptaient de leur donner leur chance. Walter O'Malley, qui dirigeait l'équipe de base-ball américaine des Brooklyn Dodgers, subit des pressions considérables en intégrant Jackie Robinson dans son équipe en 1947, mais il en fut royalement récompensé.

Le vrai leader comprend la différence entre les statistiques et les stéréotypes. Il sait qu'il peut exister à la fois des différences statistiques et des points communs importants entre les résultats de deux groupes d'individus à un test donné. L'essentiel est de garder à l'esprit qu'il recrute un individu et non un groupe ou un stéréotype.

La plupart des Américains actuels pensent que la race et le sexe représentent les principales barrières entre les hommes, essentiellement parce que nos responsables politiques et nos médias exagèrent l'importance de ces différences (à leur avantage). Mais il est certain qu'il n'est pas facile de rassembler des hommes et des femmes de races et d'ethnies différentes pour former une équipe soudée et cohérente.

Le vrai dirigeant sait pourtant qu'il est encore plus difficile de réunir un groupe de collaborateurs qui pensent différemment les uns des autres. L'aspect le plus difficile dans la mise en place progressive d'une équipe diversifiée consiste à intégrer des individus aux idées et aux valeurs les plus variées et, de surcroît, différentes de celles du leader.



La meilleure chose qu'un dirigeant puisse faire pour ses responsables opérationnels — ceux et celles qui sont directement responsables du fonctionnement effectif de l'organisation — est de leur éviter d'avoir à pâtir de son personnel administratif. Un nombre incalculable d'histoires

entre les uns et les autres sont causées tous les jours par des secrétaires et des « assistantes de » bien intentionnées. Et il n'est pas rare que le dirigeant lui-même finisse par en pâtir.

Mais ne me faites pas dire ce que je ne veux pas dire. Au cours de mes différents mandats de président d'université, j'ai eu la chance d'être secondé par des secrétaires compétentes et dévouées sans lesquelles je n'aurais pas pu remplir la mission qui était la mienne. Néanmoins, les fonctionnels de n'importe quelle organisation peuvent être source de problèmes beaucoup plus nombreux qu'on le pense.

À chaque fois qu'un assistant sert d'intermédiaire obligé entre le dirigeant et ses responsables opérationnels, les résultats peuvent s'avérer désastreux. Pourquoi ? Parce qu'il peut parler au nom du leader sans s'exposer ni assumer les conséquences de ses décisions — qualités qui devraient toujours accompagner l'exercice du pouvoir. Même l'assistant le plus honnête et le plus désintéressé peut en user et en abuser au point de ne plus pouvoir s'en passer. À son insu, il commence à manipuler les opérationnels, à tout faire pour les empêcher d'entrer en contact avec le dirigeant et à déformer leurs échanges mutuels.

En 1970, Robert Townsend, l'homme qui a fait d'Avis Rent-a-Car un redoutable et très rentable concurrent de Hertz (« Lorsque vous êtes numéro deux, vous redoublez d'efforts ») a écrit un livre intitulé *Up the Organization*. Son ouvrage m'a énormément influencé, contribuant à faire de moi le dirigeant que je suis aujourd'hui. Townsend décrivait à merveille les dangers des fonctionnels dans toute organisation. Il était extrêmement fier de pouvoir diriger une entreprise aussi vaste que complexe sans la moindre secrétaire ou assistante.

Je ne suis pas allé aussi loin que lui dans ce domaine (j'ai encore des assistantes sous mes ordres), mais j'ai essayé de combiner sa philosophie à celle de George Clements (cité au début de ce chapitre), à savoir que le dirigeant et son personnel

administratif sont là pour aider les responsables opérationnels et non pour leur mettre des bâtons dans les roues.

J'ai pris conscience assez tôt dans ma carrière des problèmes liés aux fonctionnels lorsque je me suis aperçu à quel point ils pouvaient faire barrage à chaque fois que je désirais parler à mon supérieur ou le rencontrer. Ils en arrivaient même à m'empêcher de faire correctement mon travail. De plus, devoir faire des courbettes devant les assistantes de mon patron me rendait furieux et m'humiliait terriblement.

C'est pourquoi je veille aujourd'hui à ce que les responsables opérationnels directement sous mes ordres puissent me parler ou me rencontrer librement, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, sans avoir des comptes à rendre à ma secrétaire. Si un vice-président m'appelle à mon bureau, la secrétaire lui dit où je suis et ce que je fais et ajoute immédiatement : « Si vous souhaitez parler à Steve, je me ferais un plaisir de vous le passer. »

Que je sois à Tokyo, malade au fond de mon lit, en train de solliciter un donateur ou en réunion avec des membres du conseil d'administration, la secrétaire dit toujours : « Si vous souhaitez parler d'urgence à Steve, je vais vous le passer ! » Elle ne demande jamais à la personne qu'elle a au bout du fil : « C'est à quel sujet ? » et ne répond jamais : « Je suis désolée, mais il est très occupé et ne peut pas vous parler maintenant. » Autrement dit, ce n'est pas à elle de décider si elle me passe ou non le responsable opérationnel, mais au responsable opérationnel lui-même de décider de m'interrompre ou non dans ce que je suis en train de faire.

Lorsque j'aborde ce sujet avec d'autres dirigeants, ils me demandent d'un air effrayé : « Mais dites-moi, vous devez être dérangé toutes les cinq minutes ? » Eh bien non. En vingt ans, je pense que je n'ai pas été dérangé plus de vingt fois par mes subordonnés directs. Comment cela est-il possible ? Pourquoi des collaborateurs qui ont la permission

de déranger leur patron à tout moment n'exercent-ils ce privilège que si rarement ?

Pour trois raisons. D'abord, nous nous réunissons tous une fois par semaine et je les rencontre personnellement toutes les semaines ou tous les quinze jours. La plupart des sujets peuvent attendre d'être abordés à l'une de ces réunions régulières. Ensuite, lorsque ma secrétaire répond à un vice-président que je suis en réunion avec monsieur Untel, qu'en ce moment je dors à Tokyo ou n'importe quoi d'autre, ce dernier ajoute neuf fois sur dix : « Oh, ne le dérangez pas ! S'il veut bien me rappeler lorsqu'il le pourra. » Le résultat est le même que si ma secrétaire lui avait dit : « Je suis désolée, mais Steve est occupé pour l'instant, il vous rappellera ultérieurement. » La différence (et elle est de taille), c'est que le vice-président (et non la secrétaire) a décidé que ce qu'il avait à me dire pouvait attendre.

Enfin, contrairement à bon nombre de dirigeants, je ne crains pas mes subordonnés directs. Je n'ai pas besoin d'une secrétaire pour m'éviter des heurts ou des confrontations éventuels. Si je juge que le vice-président qui m'a dérangé est en train de me faire perdre mon temps, je lui dis sans détour. Et il sait que si cela se reproduit trop souvent, je me verrais contraint de le renvoyer. Mais tant qu'il est l'un de mes principaux collaborateurs, je ne demanderais jamais à ma secrétaire de lui faire barrage.

J'ai grandi en regardant une série télévisée américaine des années 1950, *I Remember Mama*, tirée d'un livre de Kathryn Forbes intitulé *Mama's Bank Account*. Peggy Woods jouait le rôle d'une mère de famille norvégienne qui vivait à San Francisco au début du 20e siècle et élevait seule ses enfants. Il n'y avait pas beaucoup d'argent dans le foyer, mais Mama rassurait toujours ses enfants en leur disant qu'elle disposait de 500 dollars (une grosse somme à l'époque) sur un compte bancaire en ville en cas de coup dur. Lorsque la famille se retrouvait dans une situation financière critique, tout le

monde se réunissait pour envisager la possibilité de puiser dans les économies de Mama, mais les enfants finissaient toujours par se dire qu'ils allaient bien trouver une solution sans avoir besoin d'y toucher. Après avoir élevé tous ses enfants, Mama leur confia un jour qu'elle n'avait pas et n'avait jamais possédé un compte bancaire en ville crédité de 500 dollars. Le simple fait de croire à son existence avait suffi à convaincre les enfants qu'ils pouvaient s'en passer.

Les vice-présidents savent qu'ils peuvent joindre instantanément et à tout instant le président. Et finalement cela leur suffit. Ils sont ravis de se voir accorder un tel privilège, mais jugent généralement inutile de l'exercer. L'avantage, c'est que ce privilège leur donne beaucoup de poids vis-à-vis de leurs interlocuteurs — collaborateurs, donateurs éventuels ou agences fédérales.

L'une des conséquences directes de cette approche est qu'un dirigeant ne doit jamais passer par sa secrétaire pour donner des instructions à ses subordonnés directs. Il est trop facile pour l'intermédiaire de modifier légèrement les ordres du patron, intentionnellement ou non. En outre, cette façon de faire peut donner l'impression aux collaborateurs qu'ils reçoivent des ordres de la secrétaire.

Naturellement, je demande à ma secrétaire de prendre des messages de mes vice-présidents ou de leur transmettre mes propres messages et mes collaborateurs utilisent les services de ma secrétaire pour les mêmes raisons. Mais lorsque je dois faire passer une directive importante à l'un d'entre eux, c'est moi, et moi seul, qui la lui transmets — de vive voix, au téléphone, par une note de service, par un petit mot écrit, par fax ou par courriel.



On entend de temps en temps des historiens dire que tel ou tel roi était un grand leader, mais que son règne a été terni

par des ministres incompétents. Dans la même idée, j'ai souvent entendu par hasard certains membres d'une organisation dire, comme en s'excusant, que leur dirigeant était un homme remarquable, mais que ses secrétaires, ses ministres, ses collaborateurs ou ses adjoints étaient lamentables et lui faisaient beaucoup de tort. Quelle absurdité ! Un bon leader n'a pas d'excuse pour être entouré de bras droits et de secrétaires incompétents. Comme le disait Machiavel, un prince qui s'entoure de mauvais conseillers est un mauvais prince.

Quelques semaines après avoir été nommé vice-président de l'université du Nebraska en 1974, je téléphonai au chef d'un département appartenant à l'un de nos campus. En vertu du conseil de Robert Townsend, je l'appelai moi-même (une habitude à laquelle je ne déroge jamais depuis trente ans). Sans mentionner mon titre, je dis à sa secrétaire : « Ici Steven Sample à l'appareil. Pourrais-je parler à monsieur Smith ? » Cette dernière me répondit : « Je suis désolée, mais monsieur Smith est très occupé et ne peut prendre votre appel. » Je lui dis alors : « Très bien. Pourriez-vous lui demander de rappeler Steven Sample lorsqu'il aura quelques instants ? » « Non, monsieur, je ne peux pas », me répondit-elle. Surpris, je lui demandai pourquoi. Elle me dit : « Monsieur Smith ne rappelle jamais. Ce sera donc à vous de le rappeler. » J'étais persuadé qu'elle me prenait pour un étudiant. J'ajoutai alors : « Mais s'il est encore occupé ? » D'un ton neutre, elle me répondit : « Eh bien, vous le rappellerez jusqu'à ce que vous puissiez le joindre. » Exaspéré, je lui dis : « Mais cela est hors de question. Veuillez juste dire à monsieur Smith que Steven Sample l'a appelé et qu'il… » Elle me coupa net en rétorquant : « Non, je ne peux même pas lui transmettre votre message. Je suis vraiment désolée, mais j'ai des consignes. » Là-dessus, elle raccrocha.

Après avoir repris mon calme, j'ai fait un peu de paperasserie, je suis rentré chez moi pour partager un agréable dîner avec ma femme et j'ai attendu une heure du matin pour

appeler ce monsieur à son domicile. Il était tout ahuri de m'entendre. Je lui ai dit : « Monsieur Smith, ici le vice-président Steven Sample. Je n'ai pas réussi à vous joindre aujourd'hui, alors que j'avais quelque chose d'urgent à vous dire. Mais puisque vous êtes si occupé et si important, j'ai pensé que vous seriez peut-être plus disponible et plus disposé à m'écouter à cette heure. » J'ai ajouté : « Dites-moi, pourquoi avez-vous pour principe de ne pas rappeler les gens qui vous appellent et de ne pas recevoir de messages ? Pourquoi laissez-vous votre secrétaire traiter tout le monde ainsi ? »

Peu de temps après, Smith décida de démissionner de son poste de chef de département, ce qui ne me surprit guère. Je n'en voulais absolument pas à sa secrétaire pour son impolitesse et son indifférence. Ce n'était pas de sa faute. Après tout, elle se contentait de respecter les consignes. Non, le vrai coupable était Smith.



Comme tous les auteurs d'ouvrages sur le leadership, je suis tenté de dire que si un dirigeant adopte une approche que je juge morale, il réussira ; et que s'il manque de sens moral, il sera voué à un échec cuisant. Mais je vais être honnête : il existe de nombreuses approches qui marchent et que je désapprouve personnellement.

Par exemple, bien que j'attache beaucoup d'importance à ce que mes subordonnés directs me fassent confiance, je dois vous avouer que de nombreux dirigeants ont réussi leur carrière sans avoir ce genre de scrupules. Il est certainement important que les propres subalternes des collaborateurs du dirigeant aient confiance en leur chef suprême, mais il n'est pas indispensable que les plus fidèles bras droits du leader lui fassent confiance.

Franklin Roosevelt et Joseph Staline sont de très bons exemples en la matière. Roosevelt aimait le peuple américain et le peuple américain le lui rendait bien, mais il trompait quotidiennement ses proches conseillers. Ces derniers quittaient une réunion convaincus que leur président était attaché à telle ou telle idée ou tel ou tel projet, pour s'apercevoir ultérieurement qu'il avait tout autre chose en tête. Il n'était vraiment pas facile de travailler avec lui.

De la même façon, les Soviétiques dans leur ensemble avaient confiance en Staline, mais certainement pas ses collaborateurs. C'est peut-être l'un des dirigeants qui a le moins mérité la confiance qu'on lui accordait, même si son efficacité était indéniable.

J'ai moi-même travaillé sous les ordres de patrons en lesquels je n'avais pas confiance, que je n'appréciais pas et que je ne respectais pas, ce qui ne m'a pas empêché d'obtenir d'excellents résultats. Ce n'est pas particulièrement agréable, mais dans certains cas des rapports de ce type sont d'une efficacité remarquable. Cela me rappelle un collègue qui me disait que réussir à faire du bon travail sous les ordres d'un chef indigne de la confiance qu'on lui porte était une preuve de maturité.

Néanmoins, je pense qu'en règle générale il est bien préférable pour un dirigeant de gagner et de mériter la confiance de ses proches collaborateurs et *vice versa*. C'est tellement plus agréable pour tout le monde !



Nous avons longuement parlé de la meilleure façon de recruter des collaborateurs et de les aider dans leur travail. À présent, discutons de la meilleure façon de les renvoyer, l'un des aspects les plus pénibles du rôle de leader. Le meilleur exemple que j'ai eu dans ce domaine remonte à mon enfance à la ferme.

Lorsque j'avais six ans, mes parents ont quitté Saint-Louis pour diriger une exploitation agricole en dehors de la ville. Il y avait une ferme avec ses dépendances, seize hectares de terrain, quelques têtes de bétail, cochons et volailles, deux chevaux de selle et une chèvre. Mon père était un homme de la ville et, parce qu'il y travaillait toujours, il écoutait fréquemment les conseils de notre voisin fermier, Percy Gillette, et avait souvent besoin de son aide.

Un jour, mes parents sont rentrés à la ferme après quelques courses en ville et ont découvert que la chèvre était entrée dans la maison et avait fait de sérieux dégâts. Ma mère voulait qu'on la mette dehors au plus vite. Mon père appela alors Percy pour lui demander comment il fallait s'y prendre pour chasser cet animal de la maison. Percy lui répondit : « C'est facile, Howard. Amenez-la moi et je vais vous montrer. » Papa amena la chèvre et Percy lui asséna un coup violent sur la tête. L'affaire était réglée.

Quelques mois plus tard, l'un de nos cochons devait être abattu et mon père demanda à nouveau l'aide de Percy. Ce dernier lui dit : « Pas de problème, Howard, vous n'avez qu'à me l'amener et je vais m'en occuper. » Et Percy égorgea le cochon.

Quelque temps plus tard mon frère et moi faisions une promenade à cheval lorsque mon cheval se blessa gravement en sautant dans un terrier. Nous fîmes venir le vétérinaire le lendemain qui, après avoir examiné le cheval, nous dit qu'il avait la patte cassée et qu'il fallait l'abattre.

Mon père fit de nouveau appel à Percy. Mais cette fois notre voisin fut horrifié. « Howard, je ne peux pas abattre l'un de vos chevaux. Un cheval, c'est différent d'un cochon, d'un bœuf ou d'une chèvre. Je préférerais déshonorer la femme d'un autre homme que tuer son cheval. De plus, si vous chargez quelqu'un d'abattre ce cheval à votre place, vous n'oserez plus jamais vous regarder en face. Un homme doit abattre lui-même son cheval, Howard. Il lui doit bien cela. »

À ma connaissance, mon père n'avait jamais tué un être vivant de sa vie. Mais, dès le lendemain, il sortit au petit matin avec un fusil de chasse pendant que nous restâmes tous blottis les uns contre les autres dans le salon. Nous entendîmes deux coups de feu. Mon père rentra, livide, se versa trois doigts de whisky et retourna se coucher.

La leçon précieuse à tirer de cette histoire est la suivante : *un homme doit abattre lui-même son propre cheval, car il le lui doit*. Et n'est-ce pas la moindre des choses pour un dirigeant de renvoyer lui-même ses collaborateurs ?

Le monde est rempli de leaders qui se dégonflent, il n'y a pas d'autre mot, lorsqu'il s'agit de congédier tel ou tel de leurs proches collaborateurs. À l'instar du PDG de la compagnie aérienne dont je vous ai parlé au chapitre 2 et qui n'avait pas le courage de répondre personnellement aux plaintes qu'il recevait de ses clients, de nombreux dirigeants sont tout simplement incapables de regarder l'un de leurs collaborateurs droit dans les yeux pour lui dire qu'il le remercie. Le président Richard Nixon faisait partie de ceux-là. Après avoir été triomphalement réélu en 1972, il chargea son homme de main, Bob Haldeman, de faire savoir à ses collaborateurs qu'il souhaitait une nouvelle équipe.

Pourtant, le vrai leader sait qu'il a souvent intérêt à faire lui-même le sale boulot. On a parlé il y a quelques années d'un directeur de banque en Californie qui avait la réputation d'être aimé et respecté par ceux et celles qu'il avait licenciés. Il avait renvoyé l'un de ses meilleurs amis en le faisant venir dans son bureau, en le regardant bien en face et en lui disant : « Bill, nous sommes de bons amis. Nous nous sommes bien amusés ensemble, mais il n'y a plus de place pour toi dans la banque. » Ce directeur n'y allait pas par quatre chemins lorsqu'il devait annoncer une mauvaise nouvelle à l'un de ses collaborateurs, mais il n'était jamais hypocrite ni méprisant. De plus, il n'humiliait jamais la personne qu'il voulait renvoyer en chargeant un intermédiaire de lui annoncer

la nouvelle. Ainsi, ses collaborateurs en poste savaient que s'ils étaient un jour congédiés, ils l'apprendraient directement de la bouche de leur directeur.

Évaluer personnellement ses collaborateurs est une tâche tout aussi pénible. Une évaluation complète et sincère est indispensable au moins une fois par an. Le collaborateur doit savoir que le dirigeant a personnellement pris le temps d'étudier en détail ses résultats et s'est efforcé d'identifier ses réussites et ses échecs, puis de les comparer aux objectifs qu'ils s'étaient fixés d'un commun accord lors de l'évaluation précédente.

Vous trouvez que ce conseil tombe tellement sous le sens qu'il en offense presque un leader ou un simple étudiant en leadership. Qu'y a-t-il de si extraordinaire à évaluer régulièrement ses subalternes ? Tous les dirigeants le font, non ?

Faux ! Certes, la quasi-totalité des leaders appliquent tous les ans des méthodes d'évaluation aussi sophistiquées que coûteuses dont les résultats sont décortiqués avec l'aide d'un consultant spécialisé. Mais la plupart ne consacrent pas plusieurs heures par an à examiner à la loupe les résultats de leurs collaborateurs, puis à s'entretenir personnellement avec chacun d'entre eux pour faire le point. De plus, ils ne leur demandent pas d'évaluer eux-mêmes leurs propres résultats pour ensuite les écouter attentivement et comparer leur autoévaluation à l'évaluation qu'ils ont faite d'eux.

Pourtant, ces dirigeants ont tort de procéder ainsi. Car l'évaluation sans détour d'un collaborateur offre un avantage, et de taille : ils n'ont généralement pas besoin de le renvoyer, car c'est lui qui décide de partir. J'ai parfois dit à l'un de mes subordonnés directs : « Bruno, je pense que votre place n'est vraiment pas ici. Et que tout le monde gagnerait à votre départ, vous le premier. Mais comprenez-moi bien. Je ne vous mets pas à la porte. Je vous laisse entièrement libre de votre décision. » Et neuf fois sur dix le collaborateur a choisi

de partir peu de temps après. Et en ayant vraiment l'impression de le faire de son plein gré.

Les processus d'évaluation complexes supervisés par des spécialistes sont une bonne chose, mais rien ne remplace le jugement personnel du dirigeant sur les résultats et le potentiel de son collaborateur, l'autoévaluation du collaborateur en question et une longue discussion sincère et approfondie entre les deux. C'est tout aussi important et ce n'est pas plus difficile que d'abattre soi-même son propre cheval.



Certains dirigeants pensent pouvoir encourager une saine compétition au sein de leur organisation en poussant leurs principaux collaborateurs à se mesurer les uns aux autres. D'autres favorisent les rivalités entre leurs collaborateurs en partant du principe que des subordonnés en compétition permanente ne sont pas en mesure de comploter contre leur dirigeant. Franklin Roosevelt laissait délibérément ses conseillers se livrer une guerre intestine sans merci ; Lincoln, lui, les laissait se déchirer parce qu'il était incapable de les en empêcher.

Laisser ses collaborateurs se livrer à des querelles interminables où chacun campe sur ses positions peut se révéler profitable à court terme et dans certains cas. Mais comme je l'ai dit au chapitre 5, il est préférable à long terme que ce soit le dirigeant qui règle les différends entre ses collaborateurs afin d'éviter que de telles disputes engendrent un climat d'hostilité permanent.

Certes, j'encourage mes vice-présidents à essayer de résoudre leurs conflits tout seuls, comme des grands, mais ils savent qu'ils doivent faire appel à moi pour trancher la question à chaque fois que l'un des leurs juge que l'équipe est dans une impasse. Celui qui estime qu'il est temps de

m'exposer la pomme de discorde ne sera pas mal vu de ses collègues.

L'approche que je conseille implique donc une bonne dose de concessions mutuelles au sein des collaborateurs et un minimum de guerres de tranchées interminables. D'ailleurs, le simple fait que mes collaborateurs sachent que je suis prêt à régler des différends sur demande de l'un d'entre eux les incite tous à essayer de résoudre le problème entre eux le plus rapidement possible.

Concrètement, je n'ai pas dû régler plus de cinq ou six fois par an des dissensions de ce type entre mes collaborateurs. Comment expliquer une fréquence aussi faible ? En partie parce que mes vice-présidents savent que je me ferais une joie de renvoyer certains d'entre eux s'ils étaient systématiquement incapables de laver leur linge sale en famille !



Dans quels cas un leader doit-il se sacrifier pour protéger ses principaux bras droits ? Et dans quels cas doit-il sacrifier ses principaux bras droits pour se protéger ?

Ce sont des questions aussi pénibles que complexes. Personnellement, je pense qu'un dirigeant doit être prêt à se sacrifier ou à sacrifier un ou deux lieutenants pour sauver son organisation ou défendre la cause qui est la sienne. Cependant, les choses se compliquent lorsqu'un leader sacrifie l'un de ses proches collaborateurs soi-disant pour le bien de son organisation, alors qu'il le fait juste pour sauver sa peau. Dans ce cas, il perd rapidement la confiance et le respect de ses bras droits. En revanche, s'il est réellement prêt à aller jusqu'à se sacrifier lui aussi pour son organisation ou sa cause, il monte dans l'estime de ceux qu'il dirige.

Prenons un exemple concret. Lorsqu'en 1991 le gouvernement fédéral attaqua l'université de Stanford pour irrégularités financières présumées — les responsables auraient tapé

dans la caisse des subventions fédérales d'aide à la recherche pour couvrir les frais généraux —, le président de l'université de l'époque, Donald Kennedy, prit immédiatement et courageusement l'entière responsabilité de cette fraude comptable supposée et devint le principal bouc émissaire dans l'affaire. Une bravoure qui lui coûta très cher (il annonça sa démission quelques mois plus tard). Mais le plus terrible, c'est que sa démarche fut une erreur dans le sens où elle ne contribua pas à la protection des intérêts de l'université.

Avec le recul, il aurait été préférable que Donald Kennedy désigne un autre responsable, n'importe lequel, et reste en retrait. Car en abattant toutes ses cartes dès le départ, Stanford n'avait plus de marge de manœuvre pour contrer les attaques permanentes du gouvernement. Ainsi, dans cette histoire, le président a finalement agi contre les intérêts de son université en prenant trop vite la décision de se sacrifier pour elle.



Dans une large mesure, le succès ou l'échec d'un leader sont déterminée par les actions de ses proches collaborateurs — et le souvenir qu'il laissera dans la mémoire collective également. Son rôle consiste essentiellement à les recruter, à les motiver, à les soutenir, à les aider à évoluer et à réussir, à leur donner un modèle à suivre, à les évaluer et à les renvoyer. S'il remplit correctement ce rôle, sa cause ou son organisation aura un bel avenir. Mais s'il échoue dans cette mission capitale (et ingrate), lui et ses collaborateurs seront condamnés à une infortune durable.

Le conseil de monsieur Clements au début de ce chapitre — un dirigeant doit servir ses principaux collaborateurs — ne part pas d'un bon sentiment. C'est un vrai conseil que le leader doit suivre dans son propre intérêt.

Chapitre 9

QUI M'AIME ME SUIVE !

Nombreux sont ceux — même des gens sérieux et respectables — à dire qu'Eleanor Roosevelt était un excellent leader. Pour ma part, et avec tout le respect que je lui dois, je ne suis pas d'accord avec ce point de vue. Je n'ai rien contre l'épouse du président Roosevelt, bien au contraire. C'était une femme d'une grande humanité qui a exercé une influence considérable de son vivant. Mais je ne la considère pas comme un leader.

Comme je le fais remarquer dans l'introduction de cet ouvrage, si un auteur parle de leaders et de leadership, il doit être très clair sur la définition qu'il donne à ces termes. Pour moi, un leader est quelqu'un qui exerce son pouvoir et son autorité sur un ensemble donné d'individus à travers ses actes et ses décisions. Dans le chapitre 5, j'ai dit que l'importance d'un leader se mesurait à l'influence réelle de ses décisions et à l'intérêt véritable qu'elles suscitaient. Madame Roosevelt était une personne généreuse, respectée et influente qui contestait les idées de son époque sur l'égalité et la justice, mais elle n'a jamais exercé son pouvoir et son autorité sur des individus clairement identifiés.

De nombreux grands chefs religieux n'avaient pas d'autorité officielle ou institutionnelle, mais se sont révélés capables d'exercer un pouvoir effectif sur ceux qu'ils dirigeaient en

vertu de leur prétendue relation avec Dieu. D'autres dirigeants exercent leur pouvoir et leur autorité sur un groupe d'individus parce qu'ils ont été élus ou nommés pour occuper une fonction donnée, possèdent des qualités militaires remarquables ou sont porteurs d'un grand projet fédérateur. Mais quelle que soit la base de son autorité, si un vrai leader s'engage dans une voie nouvelle, ceux qu'il dirige le suivent ; c'est à cela qu'on reconnaît le véritable leadership. Pour paraphraser Harry Truman, je dirais que le leadership consiste à convaincre les autres de suivre de leur plein gré une nouvelle direction qu'ils ne suivraient pas tout seuls.

Dans ce chapitre, nous examinerons les relations entre dirigeants et dirigés et tenterons d'expliquer pourquoi les premiers réussissent à dominer les seconds. Nous verrons également pourquoi les rôles sont parfois inversés.



Avant de pouvoir diriger, il faut avoir des individus à diriger — condition *sine qua non* du leadership. Tantôt un individu (le nouveau PDG d'une entreprise, par exemple) est nommé pour diriger un groupement humain qui possède déjà ses membres. Ces derniers n'ont donc pas participé à la nomination du dirigeant. Tantôt un individu (un défenseur des droits civils, par exemple) doit créer *ex nihilo* un groupe de partisans. Et assez souvent dans les sociétés démocratiques, un individu qui aspire à devenir leader doit convaincre un groupe humain (les citoyens d'un pays, par exemple) de l'élire chef du gouvernement. Mais un vrai leader sait pertinemment que, dans ces trois cas, ce sont sa personnalité et sa réputation, plus que ses capacités réelles à diriger, qui lui permettront d'être choisi.

Au printemps 1984, alors que les élections primaires battaient leur plein, le candidat démocrate Gary Hart, sénateur du Colorado, sortit brusquement de l'anonymat pour avoir

failli battre l'un des favoris à la présidence du parti, Walter Mondale. Même s'il fut finalement battu, ce jeune sénateur intelligent, qui rappelait le président Kennedy, avait fait savoir qu'il serait présent sur la scène nationale dans les années à venir. En effet, au printemps 1987, alors que se préparait l'élection présidentielle de 1988, Hart était largement en tête des sondages. Mais un grain de sable se glissa dans sa machine bien huilée. Des photos publiées dans le tabloïde *National Enquirer* révélèrent sa prétendue liaison avec une jeune mannequin du nom de Donna Rice et, presque du jour au lendemain, le sénateur littéralement assiégé se retira de la course. C'est avec amertume qu'il imputa son échec aux médias et, après de vains efforts pour faire redémarrer sa campagne quelques mois plus tard, accusa de nouveau les médias de passer sous silence ses positions sur des thèmes de société majeurs et de préférer fouiller dans les détails les plus sordides de sa vie personnelle.

Avec le recul, ses protestations paraissent bien naïves et passablement stupides. Le vrai leader sait qu'un vendeur efficace doit d'abord se vendre avant de vendre son produit et, par conséquent, qu'un dirigeant efficace doit vanter ses propres mérites avant de vanter les avantages de son projet politique. Refusant de reconnaître cette simple réalité, Hart fit son propre malheur.

Contrairement à Gary Hart, Bill Clinton a survécu à un scandale similaire lors de la campagne présidentielle de 1992, profitant habilement de l'occasion pour se présenter au peuple américain comme un homme bien intentionné fermement décidé à vaincre ses faiblesses personnelles. Une fois au pouvoir, il a su utiliser le prestige et l'autorité morale que lui conférait son statut de président pour sortir vainqueur de toute une série de scandales qui avaient éclipsé le tumulte préélectoral provoqué par le dénouement de l'affaire Gennifer Flowers.

De nombreux individus qui aspirent à diriger recherchent délibérément un rôle susceptible de leur conférer une

autorité morale ou un prestige inébranlables. La crédibilité inhérente à ce genre de fonction peut faire apparaître le leader plus intelligent et plus séduisant qu'il n'est en réalité. Je sais que mes mots ont davantage de poids lorsque je parle en qualité de président de l'université de Californie du Sud que si mon discours était seulement celui d'un ingénieur électricien issu d'une petite ferme du Missouri. Pourquoi ? Parce que mon statut de président d'université est associé dans l'esprit des gens à une communauté universitaire qui m'est entièrement dévouée et à des personnalités extérieures influentes qui me soutiennent. Le leader sait que ceux sur lesquels il exerce son autorité peuvent croire en lui avant même qu'il ait démontré ses capacités à diriger.



Le général George C. Marshall, le brillant chef d'état-major de Franklin Roosevelt au cours de la Seconde Guerre mondiale (devenu ensuite un membre du cabinet de Truman) affirma un jour que dans une démocratie un leader devait aussi se montrer drôle et spirituel. Lui-même n'était pas particulièrement un homme d'esprit, mais il avait entièrement raison d'être de cet avis. Même au sein d'une hiérarchie aussi bien définie que la hiérarchie militaire, la capacité d'un chef à divertir ceux qu'il dirige est importante. Comme le disait Warren Bennis, un leader efficace doit savoir attirer l'attention des autres, et cela nécessite un certain humour ou talent comique.

Franklin Roosevelt personnifiait ce type de leadership. Comme je le raconte dans le chapitre 1, Orson Welles déclara un jour au président qu'il était aussi doué que lui pour faire l'artiste. Des dirigeants d'entreprise devenus des légendes vivantes — Lee Iaccoca, le patron de Chrysler, par exemple — sont souvent extrêmement spirituels, comme la plupart des politiques, d'ailleurs. Et n'oublions pas certains

militaires tels les généraux George Patton et Douglas MacArthur, dont l'influence en dehors du cercle militaire était partiellement due à leur talent particulier pour divertir leur auditoire par leur verve incomparable et leur langage imagé.

L'un de mes collègues, nommé président d'une grande université il y a quelques années, est venu un jour solliciter mes conseils. Il souhaitait que le courant passe mieux entre lui et les membres de sa communauté. Nous avons discuté longuement de la pensée nuancée, de la pensée affranchie, de l'art de l'écoute et du choix des collaborateurs. Je lui ai dit ensuite : « Essaie de commencer tes discours avec une bonne plaisanterie ou une anecdote amusante. » Autrement dit, je lui ai vivement conseillé de devenir un amuseur accompli.

La capacité d'un dirigeant à faire preuve d'une aisance naturelle pour faire des mots d'esprit et raconter des anecdotes cocasses est importante : elle le fait paraître chaleureux et plus accessible (même s'il ne l'est pas). Parmi les présidents américains, Lincoln, Kennedy et Reagan étaient les plus doués dans ce domaine, contrairement à Nixon et Carter qui ne possédaient aucun sens de l'humour.

Mais l'observation du général Marshall sur l'aspect « spectacle » du leadership va plus loin. Le vrai leader sait que son don pour raconter des histoires captivantes représente l'un de ses outils les plus efficaces pour établir un lien étroit avec ceux qu'il dirige et leur faire partager ses propres convictions.

À cet égard, le leader le plus efficace de l'Histoire était Jésus. Les histoires et les paraboles qu'il utilisait pour initier ses disciples exercent aujourd'hui un pouvoir d'attraction aussi fort qu'il y a deux mille ans. Nul besoin d'être chrétien pour apprécier la force expressive du langage employé dans les histoires du bon Samaritain et du fils prodigue.



S'il veut inspirer et motiver ceux sur lesquels il exerce son autorité, le dirigeant doit être toujours prêt à leur raconter l'histoire ou le mythe de la création de son organisation ou de son mouvement. Personnellement, j'ai mis plusieurs années pour élaborer et peaufiner l'histoire de l'université de Californie du Sud. Sa dernière version est la suivante :

> *L'université de Californie du Sud n'était à l'origine qu'un petit bâtiment aux murs blancs et à la charpente de bois qui se dresse encore aujourd'hui à l'entrée du campus. Une humble construction, cinquante étudiants et douze enseignants : voilà à quoi se résumait l'université lors de sa fondation en 1880. Et à l'époque, il ne faut pas oublier que Los Angeles n'était qu'un petit village poussiéreux de dix mille âmes.*
>
> *Mais la ville ne tarda pas à connaître un essor spectaculaire. En un peu plus d'un siècle, le village devint une agglomération urbaine de dix millions d'habitants, soit une population multipliée par mille. Dans l'histoire de l'humanité, aucune autre ville ne connut une explosion démographique aussi forte en un siècle.*
>
> *Au cours de cette période, l'université de Californie du Sud vit sa taille et sa complexité s'accroître de façon tout aussi phénoménale. Les cinquante étudiants en 1880 passèrent à vingt-huit mille en 2002. La valeur nette de l'université, à l'origine de 15 000 dollars, est aujourd'hui supérieure à 3 milliards de dollars.*
>
> *Abordons à présent un point intéressant. La région comptait plusieurs autres établissements d'enseignement supérieur dans les années 1880, dont certains aux ressources financières plus importantes que l'université de Californie du Sud. Mais ils ne sont pas devenus des universités de recherche nationales comme la nôtre ; ils sont restés des institutions de petite taille.*

Pourquoi notre université était-elle si différente des autres établissements ? Était-ce le nom qu'elle portait ? Quel culot il fallut pour donner un nom aussi prétentieux — université de Californie du Sud — à une si modeste construction en 1880 ! Non, ce n'était pas la vraie raison. Mais alors, à quoi tenait sa réussite ? À sa capacité à faire rêver ? À son leadership ? À un heureux hasard ?

L'université de Californie du Sud n'a pas seulement connu une extension fulgurante en l'espace de cent vingt ans. Son rôle et sa mission ont aussi beaucoup évolué. Des années 1880 aux années 1950, nous avons essentiellement servi les utilisateurs locaux et joué quasiment le rôle d'une « Land Grant University »[1]. Certes, nous n'étions pas une université de ce type, mais nous avions une mission publique identique. Pourquoi ? Parce que nous étions les seuls à pouvoir remplir cette mission en Californie du Sud, l'enseignement supérieur public dans l'État de Californie se limitant principalement à la région Nord.

Mais, dès la fin des années 1950, les choses changèrent. Le nouveau président de l'époque, Norman Topping, s'aperçut que les universités publiques les plus puissantes étaient en train de nous ravir, et à juste titre, notre rôle de Land Grant University. Il comprit que l'université de Californie du Sud avait besoin d'un nouveau rôle et que ce nouveau rôle impliquait qu'elle devienne une université d'envergure nationale, une université dotée de son propre patrimoine et une université de recherche.

Cette mission fut poursuivie avec volonté et détermination au cours de ces quarante dernières années sous les

1. Selon la loi du Land Grant de 1862, le Gouvernement fédéral a donné des terres aux États afin que ces derniers construisent des établissements d'enseignement supérieur à vocation principalement agricole et mécanique. Le but était essentiellement utilitaire : améliorer l'efficacité de l'agriculture locale grâce à la formation des futurs fermiers.

présidences de Topping, Jack Hubbard, Jim Zumberge et moi-même, et avec une réussite spectaculaire. Aujourd'hui, l'université de Californie du Sud est incontestablement une grande université de recherche sur le plan national possédant un vaste patrimoine grâce aux fonds collectés.

L'histoire de la création de l'université de Californie du Sud que je viens de vous raconter a le mérite d'être réelle, mais beaucoup ne sont que des mythes — pas moins efficaces pour autant et difficilement réfutables —, qu'ils portent sur la naissance d'une entreprise, d'un mouvement ou d'une nation. Adam et Ève au Paradis, Newton regardant sa pomme tomber d'un arbre, Romulus et Remus élevés par une louve, Bill Hewlett et Dave Packard dans leur garage — voilà des histoires de créations d'une force et d'une efficacité incroyables. Et certaines sont probablement vraies. Mais finalement, peu importe qu'une histoire soit réelle ou imaginaire. L'important, c'est qu'elle « parle » aux individus sur lesquels le dirigeant exerce son autorité et à ceux qu'il essaie de rallier à sa cause.

La version de l'histoire de l'université de Californie du Sud que vous venez de lire n'est pas entièrement de moi, car je me suis inspiré de celles de mes prédécesseurs. Pour les Américains, elle possède un aspect à la fois héroïque (son humble origine, son style « simple cabane en bois ») et exceptionnel. Elle peut être facilement abrégée ou rallongée selon la situation. Par exemple, j'ajoute parfois que notre université fut au départ une université méthodiste fondée par un groupe de trois hommes d'affaire dont un juif, un catholique et un épiscopalien. Ou que, contrairement à la plupart des autres universités privées américaines, l'université de Californie du Sud peut se prévaloir d'accepter les minorités et les femmes depuis sa fondation en 1880.

Ce qu'il faut surtout retenir, c'est que l'histoire de sa création a été largement lue, entendue et assimilée par la majorité des membres de sa communauté. De la même façon que l'on

aime écouter l'histoire personnelle de sa famille autour d'une table ou au coin du feu pour se redonner confiance, la grande famille de l'université de Californie du Sud (composée des étudiants et de leurs familles, des enseignants, du personnel administratif, des anciens élèves, des donateurs et des amis fidèles), la famille des Troyens, comme je l'appelle, se plaît à entendre et réentendre l'histoire de sa création. J'ai moi-même raconté son histoire près d'un millier de fois au cours des dix dernières années, de plusieurs manières, devant différents publics, et personne ne semble s'en lasser.

De plus, cette histoire incarne parfaitement la notion de changement et son aspect positif, ce qui laisse à penser que toute évolution ultérieure sera bien perçue. N'oublions pas que le rôle du leader consiste essentiellement à convaincre les individus sur lesquels il exerce son pouvoir à s'orienter vers une nouvelle voie ; par conséquent, une histoire vantant les mérites du *statu quo* lui porterait plutôt préjudice.

Enfin, une histoire de ce type fait la fierté de ceux et celles qui la partagent ; elle les encourage à nourrir des rêves plus ambitieux. Après tout, si un modeste établissement aux maigres ressources, situé dans un petit village perdu, peut devenir une université de recherche de réputation internationale en un peu plus d'un siècle, tous les rêves, même les plus fous, sont permis.



Un leader digne de ce nom est capable de créer, d'utiliser habilement et d'incarner, non seulement des histoires, mais aussi des symboles, des slogans et des devises qui permettent aux individus qu'il dirige de mieux cerner sa vision et sa personnalité.

De plus, le dirigeant devient souvent un symbole en lui-même et à lui tout seul. Ses actions révèlent largement ce qu'il est et le but qu'il poursuit. Comme le disait Ralph

Waldo Emerson : « Vos actions parlent tellement fort que je n'entends pas ce que vous dites. »

Personnellement, le fait que j'enseigne chaque année la thèse électromagnétique, la littérature ou le leadership est perçu comme un symbole puissant par la plupart des membres de la communauté universitaire, en particulier les enseignants, les étudiants et leurs familles. Ma présence nuit et jour sur le campus au cours des émeutes de 1992 à Los Angeles (cf. chapitre 5) fut également perçue comme un acte symbolique fort et contribua à donner aux autres une certaine image de moi. Si, à mon échelle, je suis déjà un symbole, que doit être la reine d'Angleterre, elle qui symbolise toute une nation !

À l'université de Californie du Sud, nous désignons notre communauté séculaire, présente dans le monde entier et composée d'étudiants avec leurs familles, d'anciens élèves, d'enseignants, de membres du personnel administratif, d'amis et de donateurs, par une image — la famille des Troyens — faisant allusion à la diaspora et au pouvoir des légendaires Troyens. Notre vice-présidente chargée des relations publiques, Martha Harris, m'a aidé à prendre conscience de cette grande famille aux multiples qualités que nous formions lorsqu'elle m'a briefé pour la conférence de presse de décembre 1990 lors de laquelle ma nomination comme dixième président de l'université de Californie du Sud fut annoncée publiquement. « Que dois-je dire ? » lui demandai-je. « La famille des Troyens », me répondit-elle. « Non, Martha, je vous demande ce que je dois dire aux médias ? » Elle me conseilla d'user et d'abuser de l'expression « famille des Troyens ». « Essayez que la radio et la télévision ne puissent pas faire autrement que de prononcer ces trois mots en commentant votre discours », ajouta-t-elle. J'ai suivi son conseil et j'ai bien fait.

George Washington, qui ne brillait pas particulièrement par la parole, adorait créer et manier des symboles. Je me rappelle avoir lu le récit d'un témoin oculaire concernant un

discours donné par le général peu après la guerre d'Indépendance américaine devant un groupe d'officiers militaires mécontents de ne pas avoir été rétribués par le Congrès continental et qui envisageaient de s'emparer du pouvoir par la force. Washington trébucha un peu sur les mots en lisant un discours passablement rasoir où il exhortait les officiers rebelles à se calmer et à abandonner leur projet de putsch. Quand il s'arrêta soudain pour fouiller dans la poche de son gilet à la recherche de ses lunettes. Il les mit sur son nez et ajouta : « Je vous prie de m'excuser, Messieurs. Depuis le temps que je sers mon pays, mes cheveux sont devenus gris et maintenant je perds la vue. » Toute l'assistance avait les larmes aux yeux et la révolte naissante avorta. Grâce aux lunettes et à leur pouvoir symbolique.



Excepté Washington, la grande majorité des vrais leaders ont une excellente maîtrise du langage parlé, du langage écrit ou des deux. Les mots sont les principaux outils du métier de dirigeant et tous les grands responsables les utilisent pour séduire, inspirer et galvaniser ceux qu'ils dirigent.

Certes, le langage écrit peut parfois motiver très efficacement les individus. Mais le langage parlé constitue de loin le moyen de communication le plus puissant entre le dirigeant et ceux sur lesquels il exerce son pouvoir. Rien ne permet autant à un leader de les mobiliser ou de savoir ce qu'ils pensent que de leur parler directement. Les dirigeants qui croient qu'une note de service est aussi efficace qu'une entrevue ou qu'un courriel a autant de poids qu'un coup de fil ne sont pas encore dignes d'être considérés comme de vrais leaders.

Pourquoi une telle force du langage oral ? Parce que les hommes communiquent verbalement depuis des centaines de milliers d'années, alors que l'emploi généralisé des mots écrits pour faire mouche ne date que de quelques siècles. Le

leader éclairé sait que le cerveau humain est prédisposé à réagir au langage oral. Alors, si vous désirez motiver et convaincre vraiment ceux qui sont sous vos ordres en sollicitant leurs émotions, parlez-leur.

Mais qu'il s'agisse de parler ou d'écrire, la majorité des leaders les plus efficaces sont des génies des mots. Personnellement, je donne plus de cent cinquante discours, j'envoie près de deux cents courriers rédigés par mes soins, je passe quelque trois mille coups de fil et j'organise environ un millier d'entrevues par an.

Des mots, des mots, toujours des mots, comme disait Hamlet ! Oui, mais il faut trouver les mots justes. Car comme l'a si souvent répété Warren Bennis, les dirigeants sont jugés sur parole. Alors si vous employez les mauvais mots au mauvais moment, votre faux-pas se répandra comme une traînée de poudre auprès de ceux que vous dirigez et la dynamique que vous avez eu tant de mal à créer retombera presque du jour au lendemain.

En revanche, si vous employez (et de préférence systématiquement) les bons mots au bon moment, votre cause ou votre organisation atteindra des sommets de popularité ou de réussite. Comme le disait Mark Twain : « La différence entre le mot parfait et le mot presque parfait correspond à la différence entre un éclair et une luciole. » C'est l'une des raisons pour laquelle un dirigeant a tellement intérêt à connaître les grands textes (cf. chapitre 4). Leurs auteurs sont indéniablement connus et reconnus pour être des génies des mots extraordinairement efficaces.

Avoir un idéal ou un objectif élevé est important, mais trouver les mots justes pour l'exprimer et le faire partager l'est tout autant. Comme je l'ai dit au chapitre 1, je dois largement la réussite qui fut la mienne en tant que président de l'université de Buffalo aux mots que j'avais employés pour exprimer l'envie profonde des membres de la communauté universitaire de sortir du désespoir et d'atteindre une

excellence reconnue et réconfortante. De même, trouver les mots justes pour encourager la « famille des Troyens » à obtenir des résultats encore meilleurs constitua à la fois mon plus grand défi et mon expérience la plus gratifiante à l'université de Californie du Sud.

Nous commençons à voir ici qu'un leadership efficace implique presque toujours une relation symbiotique entre le dirigeant et les dirigés. Si les objectifs et les orientations privilégiés par le leader ne trouvent pas d'écho auprès de ceux sur lesquels il exerce son autorité, il ne restera pas longtemps leur chef. Dans une certaine mesure, le dirigeant doit donc commencer par identifier les attentes profondément enfouies dans le cœur et l'esprit des individus pour ensuite choisir celles qu'il intégrera à ses propres idéaux et objectifs.

Hitler n'a pas transformé tout seul des citoyens allemands au cœur pur en fanatiques bellicistes recherchant à tout prix à dominer le monde et partisans du génocide. Il a su sentir que son peuple était prêt à suivre cette voie au vu de son histoire — sa tradition militariste, son humiliation par le Traité de Versailles, son désespoir à la vue du naufrage de sa République de Weimar et de son économie, et son antisémitisme latent. Le grand orateur qu'était Hitler a donc réussi à faire éclore dans le cœur des Allemands des « fleurs du mal » dont les graines étaient déjà là.

De façon similaire, Churchill a parfaitement compris que le peuple anglais n'attendait que l'occasion de pouvoir se révolter et lutter pour remporter une bataille qui semblait perdue d'avance, contrairement à Halifax, à Chamberlain et à Édouard VIII, lequel s'est presque comporté comme un traître. L'admirable orateur qu'était Churchill s'est montré capable d'exprimer avec les mots qu'il fallait la volonté de défi de ses citoyens afin de renforcer leur détermination face aux ambitions d'Hitler et de ses généraux.

Naturellement, le désir du dirigeant d'être en symbiose avec son peuple peut aller trop loin. Il lui arrive de renoncer

à son autorité et de laisser ceux qu'il gouverne prendre toutes les décisions capitales liées à l'orientation de sa politique. Nous connaissons tous des dirigeants politiques qui, au cours de ces cinquante dernières années, ont systématiquement laissé la balle dans le camp des sondages d'opinion. Certes, dans une République, les opinions des électeurs doivent influencer la politique du gouvernement, mais c'est au chef de ce gouvernement de savoir d'abord ce qu'il veut.

Finalement, on peut dire que même les leaders les plus puissants sont gouvernés dans une certaine mesure par ceux qu'ils dirigent. Pour paraphraser Machiavel, un prince doit être manipulé par ses sujets, mais sans excès. Le tout est de savoir trouver le juste milieu.



Tout au long de l'Histoire, c'est la guerre qui a donné aux hommes l'occasion idéale d'exercer leurs talents de leaders. De plus, la plupart des activités humaines où le leadership est la clé de la réussite — les affaires, le sport et la politique, entre autres — sont à l'image de la guerre ; d'ailleurs, de nombreux commentateurs prétendent que les affaires, le sport et la politique sont essentiellement des substituts à la guerre. Même les mouvements religieux s'engagent dans des guerres au sens propre ou figuré (le djihad, la croisade, le guerrier Arjuna se préparant au combat dans la Bhagavad-Gîtâ, l'Armée du Salut, etc.), comme le font les défenseurs de certaines causes dans le secteur privé ou public (la lutte contre la pauvreté, contre le cancer, contre la drogue, contre la pornographie enfantine, etc.).

Dans le cadre de nos cours sur le leadership au sein de l'université, Warren Bennis et moi demandons souvent le premier jour aux étudiants d'identifier les dirigeants les plus importants de l'Histoire. Et ils nous citent systématiquement un grand nombre de chefs militaires, mais aussi de civils qui

ont dirigé leur pays avec succès en temps de guerre, ainsi que des défenseurs de causes plus pacifiques qui se sont battus pour leurs idées. C'est dire à quel point les images et les modèles liés au leadership au cours de l'histoire sont issus de la guerre !

Pourquoi guerre et leadership sont-ils si intimement liés ? Pourquoi la guerre au sens propre comme au sens figuré influence-t-elle autant notre conception du leadership ? Churchill nous a donné une réponse en disant : « L'histoire de la race humaine est la guerre. Excepté quelques périodes de paix aussi fragiles que brèves, le monde n'a jamais connu la paix. » De plus, la guerre est le seul jeu où les enjeux sont si élevés et les pertes si douloureuses. Perdre la guerre, c'est perdre sa vie, perdre les siens, perdre sa liberté, perdre ses biens. Les leaders le savent bien et en profitent pour séduire et mobiliser les foules.

C'est la raison pour laquelle ceux qui dirigent des organisations pacifiques essaient de considérer leurs activités comme une bataille contre la concurrence. Il est indéniable que si les États-Unis possèdent le meilleur système d'enseignement supérieur du monde, c'est parce que les universités se livrent une lutte acharnée pour attirer les meilleurs étudiants et enseignants, ainsi que pour recevoir les plus gros dons et les plus fortes subventions de recherche. Ce même esprit guerrier semble favoriser le développement et le maintien d'une économie prospère.

D'ailleurs, de nombreux observateurs jugent que l'une des principales faiblesses des établissements publics d'enseignement primaire et secondaire aux États-Unis tient au fait que ce sont des monopoles essentiellement géographiques qui n'ont pas besoin de se battre pour séduire des élèves et collecter des fonds. Des dizaines de milliards de dollars ont été dépensés pour soutenir les efforts de réforme dans ce domaine, mais les résultats ne sont pas vraiment au rendez-vous. J'ai moi-même participé à ces campagnes au cours des vingt dernières années et je me demande s'il est vraiment

utile d'engager des réformes tant qu'il n'y a pas une volonté de briser les monopoles géographiques de nos écoles publiques en les mettant en concurrence les unes avec les autres. Chacune prendrait alors conscience des enjeux considérables, comme dans une vraie guerre.

Rares seront les dirigeants à se retrouver un jour engagés dans une guerre au sens propre. Mais les vrais leaders savent que l'image de la guerre constitue l'un des outils les plus efficaces pour séduire et motiver ceux qu'ils dirigent. Le goût amer d'avoir essuyé un échec cuisant face à l'un de ses concurrents, le goût exquis de la victoire après s'être battu pour remporter une grosse affaire, attirer un professeur de renom, accroître sa part de marché ou être élu à un poste — voilà de quoi mobiliser tout être humain et faciliter considérablement la tâche du leader. De plus, donner aux individus le sentiment d'être attaqués par des forces extérieures et de devoir se serrer les coudes et se battre à mort pour survivre représente le meilleur remède contre les querelles intestines et les attitudes d'autosatisfaction, si fréquentes dans les organisations en général.



L'un des pères fondateurs des États-Unis disait : « Les liens de solidarité les plus forts entre les hommes sont ceux qui résultent d'intérêts mutuels. » Et même mon modèle de leadership préféré, George Washington, soutenait que seul un intérêt mutuel et non un idéal commun pouvait souder durablement des individus confrontés aux pires difficultés. Concrètement, l'intérêt mutuel entre le dirigeant et les dirigés prend souvent la forme de récompenses et de punitions données par le premier pour recruter et motiver les seconds.

Et, dans notre monde actuel, l'argent (salaires, primes, commissions, stock-options, pensions de retraite, etc.) constitue le principal enjeu d'une récompense ou d'une punition. Je sais, par expérience, qu'il représente souvent l'appât déterminant

pour attirer et fidéliser les meilleurs éléments, même au sein des organisations à but non lucratif ou de bienfaisance.

Cependant, je ne pense pas qu'il soit un moyen très efficace d'encourager les individus à poursuivre et atteindre des objectifs élevés ; sur ce plan, la véritable motivation serait plutôt la fierté ou l'envie de battre la concurrence. Ainsi, s'il veut mobiliser réellement ceux sur lesquels il exerce son autorité, le leader a plutôt intérêt à les féliciter et à les encourager qu'à se contenter de les récompenser financièrement.

Ceci dit, je dois admettre que j'ai toujours été fasciné par le pouvoir que l'argent pouvait exercer sur certaines personnes. Je me rappelle avoir participé à une réunion d'un conseil d'administration où nous envisagions d'embaucher un cadre retraité pour diriger provisoirement un service en difficulté. L'homme en question avait pris sa retraite trois ans plus tôt à l'âge de soixante-deux ans alors qu'il souffrait d'une maladie de cœur, mais sans gravité. Sa femme et lui menant un train de vie modeste, ils avaient déjà économisé plus d'argent qu'ils n'en dépenseraient jamais.

L'un de mes collègues au sein du conseil prit la parole pour dire qu'il n'était pas certain que cet ancien cadre accepterait, quelles que soient les conditions, d'assumer la mission difficile que nous lui proposions, surtout qu'il profitait pleinement de sa retraite. Ce à quoi répondit un autre membre du conseil : « Oh, ne vous inquiétez pas, si vous le payez suffisamment, il acceptera ! » Tous les autres participants se mirent à rire, se frottèrent les mains et approuvèrent d'un signe de tête.

Moi, j'étais abasourdi. Pourquoi l'idée d'avoir de l'argent en plus influerait-elle sur la décision de notre homme ? Il reviendrait peut-être travailler à nos côtés par attachement à l'entreprise ou pour donner un coup de main à ses anciens collègues et, par principe, il demanderait un bon salaire. Mais pourquoi quelques dollars supplémentaires dont il n'aurait pas l'utilité l'inciteraient-ils à compromettre sa santé et à abandonner cette vie de retraité qu'il appréciait tant ?

Si les récompenses sous forme d'argent sont relativement inefficaces pour motiver les individus (et non pour les attirer et les fidéliser), les punitions sous cette forme le sont encore davantage. L'un des grands mythes circulant au sein des entreprises commerciales américaines est que les stock-options tendent toujours à faire coïncider les intérêts des cadres supérieurs avec ceux des actionnaires publics. Côté avantages, certainement. Mais des options dont le capital n'est pas garanti sont incapables de fidéliser ou de motiver les cadres supérieurs ; c'est la raison pour laquelle nous voyons parfois des conseils d'administration changer le prix d'options au capital non garanti, de sorte que le nouveau prix de l'option soit inférieur à celui du prix actuel de l'action sur le marché.

Comme je l'ai fait observer au chapitre 6, les punitions infligées par un dirigeant sont nécessaires au maintien de la discipline au sein d'une organisation et, dans certaines conditions, elles peuvent constituer un outil efficace pour recruter et fidéliser (par exemple, l'usage de violences corporelles pour convaincre les jeunes des cités d'adhérer à un gang ou l'ordre donné par Washington à Valley Forge, lors de la guerre d'Indépendance américaine, de fouetter les déserteurs mal nourris et mal vêtus). Mais en règle générale, les punitions représentent une mauvaise stratégie pour un leader.



Le leader d'une grande organisation cherche toujours à renforcer indirectement son influence, c'est-à-dire à motiver ceux de ses subalternes qu'il ne connaîtra jamais personnellement et qui ne l'entendront jamais (ou très rarement) parler directement. L'une des solutions les plus efficaces consiste à établir un grand nombre de « chaînes humaines » à travers lesquelles les objectifs, les idéaux et les valeurs du leader sont transmis oralement et personnellement à chacun de ceux sur lesquels il exerce — de loin — son autorité.

Ces chaînes, tantôt sont mises en place volontairement, tantôt se créent toutes seules, par un heureux hasard. Par exemple, lorsque je donne mon discours annuel devant le corps enseignant de l'université de Californie du Sud, moins de quatre cents enseignants à plein temps sur les deux mille cinq cents que compte notre établissement viennent m'écouter parler. Mais si je réussis à convaincre et motiver mon auditoire ce matin-là, je sais que dès l'après-midi des murmures d'approbation circuleront à travers tout le campus parmi les enseignants qui n'ont pas pu m'écouter en direct.

Jésus a parfaitement su utiliser l'efficacité de l'effet boule de neige pour transmettre la bonne parole à travers des chaînes humaines. Il a prêché une dizaine de disciples qui ont prêché des centaines d'autres, lesquels ont prêché des milliers d'autres, et ainsi de suite jusqu'à totaliser des milliards de disciples depuis deux mille ans. Et il est important de noter que la grande majorité des disciples de Jésus ont été évangélisés oralement.

L'un des principaux moyens que le leader doit utiliser pour renforcer indirectement son influence est d'inciter l'ensemble des membres de son organisation à copier son style de leadership à tous les niveaux hiérarchiques. Il donne le ton en traitant ses principaux collaborateurs de telle ou telle façon (cf. chapitre 8). Ces derniers traitent leurs subordonnés directs à l'identique, lesquels traitent leurs subalternes à l'identique, etc. Le leader doit donc être un excellent leader — juste envers ses principaux collaborateurs, prêt à les aider, à les encourager et à les écouter, exigeant et capable de leur faire accomplir de grandes choses — s'il veut que ses valeurs soient diffusées à tous les niveaux de son organisation par l'intermédiaire des chaînes humaines. Il est très difficile d'atteindre un objectif aussi louable, mais le jeu en vaut la chandelle, car de nombreuses études ont montré que la satisfaction des salariés dépendait essentiellement de la qualité de leurs supérieurs.



En étudiant les relations entre les dirigeants et ceux sur lesquels ils exercent leur pouvoir, il ne faut jamais oublier qu'un non-leader est toujours sous l'autorité de plusieurs autres individus que nous appellerons leaders, auxquels il est partiellement fidèle et par lesquels il est plus ou moins motivé. Il peut s'agir à la fois de son supérieur direct au travail, du PDG de son entreprise, de son épouse, du prêtre de son église, du pape, du président de la République, du commandant de la réserve dont il fait partie et du dirigeant du club de foot dont il est l'entraîneur. Si vous êtes l'un des leaders de cet individu, vous êtes en compétition avec tous les autres leaders dans sa vie pour obtenir un peu de son temps et de son attention. Et cela signifie que vous devez connaître un peu cet individu pour espérer battre les autres leaders qui sont vos principaux concurrents.

D'où ce conseil précieux que je donnerais à tous les dirigeants : ceux que vous dirigez, que ce soient des soldats, des ouvriers d'usine, des enseignants ou des électeurs, ne sont pas des unités standardisées, des numéros. Ce sont des individus uniques qui doivent être reconnus et traités comme tels si vous voulez assurer à votre organisation ou à votre mouvement une prospérité durable. Bien sûr, vous ne pouvez pas personnellement porter une attention particulière à chacun d'entre eux, mais il est essentiel que quelqu'un, dans votre organisation ou votre mouvement, le fasse à votre place. Sinon, attendez-vous à voir s'affaiblir progressivement vos talents mobilisateurs.

Les dirigeants ne sont pas réellement aux commandes des organisations, même si on le dit souvent. Ils conduisent des individus qui, ensemble, donnent forme à l'organisation et la font fonctionner. Et le vrai leader ne perd jamais de vue cette réalité à laquelle il doit l'essentiel de sa réussite.

Chapitre 10

NE CONFONDEZ PAS ÊTRE DIRIGEANT ET DIRIGER

L'un des points de vue les plus pertinents qui m'ait été donné d'entendre sur le leadership est celui d'un homme qui, bien que professeur réputé, n'a jamais voulu devenir un leader.

Au printemps 1970, alors que j'avais vingt-neuf ans, j'ai appris que j'avais obtenu une bourse de l'American Council on Education pour faire un stage administratif auprès du président de l'université de Purdue, Fred Hovde, pendant l'année universitaire 1970-1971. J'étais aux anges ! Même si j'avais été récemment titularisé et promu au grade d'*associate professor* de génie électrique à Purdue, j'envisageais déjà de faire carrière dans l'administration. Grâce à ma bourse, j'avais la possibilité de me consacrer essentiellement à l'apprentissage du métier de président d'université sans être obligé de renoncer ni aux subventions qui m'étaient accordées pour mes travaux de recherche ni à mes étudiants de cycle supérieur.

Peu après avoir reçu la nouvelle, j'ai rencontré un collègue, Vern Newhouse, un professeur de génie électrique très réputé.

« Alors, comme ça vous avez décroché un stage dans l'administration pour seconder le président de notre université ! me dit-il.

— Absolument, lui répondis-je.

— Et vous allez apprendre à gérer une organisation ?

— Je l'espère bien.

— Et ensuite vous allez certainement vouloir devenir président d'université ?

— Peut-être. J'y songe de temps en temps. » (Là, je ne lui disais pas vraiment la vérité.)

Il sourit et me dit : « Personnellement, je n'ai jamais eu cette ambition. Je suis totalement incapable d'administrer quoi que ce soit. C'est la raison pour laquelle, vous le savez peut-être, je ne suis même pas capable de donner des ordres à ma secrétaire ou de diriger une classe d'étudiants de cycle supérieur ! Mais, toute ma vie, j'ai observé attentivement les individus ambitieux. Et voilà ce que j'ai appris — vous en ferez ce que vous voudrez : ils sont très nombreux à vouloir être président, mais très rares à vouloir exercer le métier de président. » Là-dessus, il me souhaita bonne chance et s'en alla.

À l'appui de mon expérience durant ces trente dernières années, je me dis que le professeur Newhouse avait totalement raison. Les individus les plus insatisfaits que je connaisse sont ceux qui ont enfin réalisé leur rêve d'accéder à un poste de direction au plus haut niveau et qui se sont finalement aperçus que les tâches d'un dirigeant ne leur plaisaient pas. Ils ont mis des années pour se hisser péniblement jusqu'au sommet de la montagne et, une fois leur objectif atteint, ont découvert que les réalités de la vie « à haute altitude » étaient bien éloignées de l'ivresse des sommets qu'ils imaginaient.

Cela fait près de vingt ans que je suis président d'université et, à ce titre, je suis souvent sollicité pour conseiller ceux et celles qui aspirent à des responsabilités similaires. Et je les

mets en garde autant que je les encourage. Je leur dis que diriger un établissement universitaire aussi vaste que complexe est la mission la plus enthousiasmante et la plus gratifiante que j'aie jamais eue ou que je n'aurais jamais pu imaginer avoir. Mais je leur raconte aussi l'histoire de Vern Newhouse en les prévenant que ma profession regorge d'individus insatisfaits qui ont travaillé très dur et accepté d'énormes sacrifices pour réussir à diriger des universités prestigieuses, simplement parce qu'ils pensaient que c'était leur voie toute tracée, et qui ont donc raté l'occasion de faire ce qu'ils voulaient réellement faire et ce pour quoi ils étaient particulièrement doués.

Le leadership est une vocation très particulière. Exercer ce métier, en particulier au niveau d'un directeur général, ne convient pas nécessairement à l'individu qui s'est distingué en jouant un rôle hiérarchiquement inférieur. D'ailleurs, aussi doué soit-il, cet individu ne devrait pas se croire obligé d'accéder à un poste de direction au sein de son organisation parce que c'est la suite logique de sa progression. Le meilleur médecin ne fera pas forcément un bon directeur d'hôpital ou un bon doyen de faculté de médecine, le meilleur ingénieur un bon responsable d'unité opérationnelle, le meilleur enseignant un bon chef d'établissement et le meilleur athlète un bon entraîneur. Il n'y a pas de honte à — et il est même souvent très méritoire de — se dire que l'on n'est pas fait pour exercer son pouvoir et son autorité sur un grand nombre d'individus dont on a l'entière responsabilité.

La plupart des gens ignorent que les dirigeants doivent fréquemment faire passer des obligations extérieures urgentes (mais souvent ponctuelles) et parfois inintéressantes au possible avant les tâches qui les intéressent le plus ou qu'ils jugent plus importantes. Par « obligations extérieures », j'entends celles imposées par leurs proches collaborateurs, les médias, les politiques, les protestataires, les membres du conseil d'administration, les clients, les salariés, les analystes

financiers, les conseils de professeurs et les organisateurs de dîners chics, par exemple. Comme je le dis toujours à ceux ou celles qui aspirent à diriger une université : « Un président d'université ne doit pas seulement contribuer à définir l'orientation et la mission de l'une des institutions les plus nobles et les plus importantes de notre société, mais aussi faire bonne figure devant des gens qui ne l'intéressent pas ! »

J'ai ainsi élaboré une formule selon laquelle le leader devrait, dans l'idéal, consacrer 30 % de son temps à traiter des affaires d'importance et 70 % à remplir des obligations futiles, courantes ou ponctuelles. Les PDG nouvellement nommés abordent souvent leur mission déterminés à consacrer l'essentiel de leur temps à des tâches dignes d'un leader (c'est-à-dire à traiter des questions d'intérêt majeur) et à déléguer les aspects les plus ingrats de leur travail à des subalternes. En général, ces naïfs ne sont plus là un ou deux ans plus tard. Ils se sont laissés progressivement accaparer par les tâches de routine les plus embêtantes au point de finir dévorés par elles, alors qu'il aurait suffit de leur fixer, dès le départ, une limite à ne pas dépasser. Autrement dit, un leader doit nécessairement consacrer la majeure partie de son temps, ce qui ne veut pas dire tout son temps, à des vétilles s'il veut survivre et exercer une efficacité durable.

En effet, il doit se montrer particulièrement vigilant s'il veut éviter que les 30 % de son temps et de son énergie consacrés à des activités d'importance (la pensée affranchie et la motivation de ceux qui sont sous ses ordres, par exemple) diminuent comme peau de chagrin, tombant à 20 %, 10 %, 5 %, puis 0 %. Je connais de nombreux PDG et présidents d'universités qui se retrouvent dans cette situation, se sentent impuissants et insatisfaits. Il faut se plier à une discipline très exigeante si l'on veut maintenir à environ 30 % le temps consacré à l'aspect le plus gratifiant de ses fonctions.

Naturellement, la frontière entre ce qui est important et ce qui l'est moins n'est pas si nettement définie. De plus, une

activité qui semble insignifiante et inintéressante au départ peut s'avérer par la suite importante et passionnante, et *vice versa*. Mais le rapport de 30/70 est un bon équilibre et doit, dans la mesure du possible, être respecté par le dirigeant.

Ainsi, l'individu qui souhaite devenir président en ayant parfaitement conscience des tâches, même les plus ingrates, que cette fonction implique, se jugera pleinement satisfait avec un rapport de 30/70. En revanche, celui qui a besoin de plus de 30 % de choses intéressantes et importantes à faire doit se tenir éloigné des postes de direction.



Parmi les réalités difficiles à gérer au quotidien par les leaders, du moins dans les pays qui ont la chance d'avoir une presse libre, figurent les médias. Pourquoi difficiles ? Parce que le leader se demande comment il pourrait inciter les médias à rapporter fidèlement ses propos, surtout si (comme c'est si souvent le cas) leurs idées préconçues sont défavorables au leader ou à l'organisation qu'il dirige.

Soyons lucides : il est extrêmement rare qu'un journaliste appartenant à un grand quotidien d'information vous appelle pour vous demander à quoi vous attribuez les excellents résultats que vous avez obtenus ce trimestre, les mesures que vous attendez des pouvoirs publics pour créer un millier d'emplois au sein de votre organisation ou ce que vous avez fait d'agréable pendant vos vacances bien méritées. Le plus souvent, le journaliste veut savoir si vous avez quelque chose à dire avant qu'il publie dès le lendemain matin un article fondé sur des accusations anonymes dénonçant des actes frauduleux de votre part ou de celle de votre entreprise, ou pourquoi vos profits trimestriels sont inférieurs à ce que vous aviez prévu. Les lecteurs préfèrent les mauvaises nouvelles et les scandales aux bonnes nouvelles et aux performances exceptionnelles.

Le vrai leader adopte souvent une approche préventive visant à limiter l'impact négatif des médias. Il passe beaucoup de temps à apprendre à connaître personnellement les principaux journalistes pour éviter de voir en première page un article préjudiciable à l'image de son organisation. Il ne ment jamais aux médias, même s'il peut très bien refuser de répondre à toutes leurs questions ou de satisfaire leur gloutonnerie en matière de nouvelles informations.

Un leader digne de ce nom se sent libre de se plaindre auprès du rédacteur en chef ou du journaliste responsable de la publication d'un article manifestement erroné ou tendancieux sur son organisation, mais accepte — même de mauvaise grâce — un article à peu près véridique, voire pas totalement objectif. Savoir accepter de prendre parfois une belle raclée dans les médias lorsqu'on le mérite, sans broncher, vous donne davantage de crédibilité si vous êtes amené par la suite à vous plaindre d'un article de toute évidence injuste.

Mais le leader éclairé ne se contente pas de tout faire pour réduire au maximum les mauvaises nouvelles annoncées par les médias. Il s'emploie également à une tâche beaucoup plus difficile : les inciter à publier des articles favorables à l'image de son organisation. La plupart des journalistes sont des cyniques dans l'âme. C'est pourquoi le dirigeant doit s'efforcer de gagner leur confiance. Il a même souvent la possibilité de les gagner à sa cause en leur donnant l'exclusivité sur des articles qui intéresseront leurs lecteurs et, par conséquent, feront le bonheur de leurs patrons.

La couverture médiatique la plus positive que l'université de Californie du Sud n'ait jamais eue remonte à l'automne 1999 lorsque nous avons été élus par le magazine *Time* et la *Princeton Review* « Collège de l'année 2000 ». Je me rappelle avoir reçu en août 1999 un coup de téléphone du principal rédacteur en chef du *Time* qui m'a dit : « Vous savez, monsieur Sample, l'un de nos meilleurs reporters a été présent sur

votre campus au cours de ces trois dernières semaines. » Je lui ai répondu : « Oui, je suis au courant, et j'avoue que cela nous a rendus un peu nerveux. » Puis il a ajouté : « Je vous appelle pour vous dire que, suite à cette enquête, nous vous décernerons dans notre prochain numéro le titre de “Collège de l'année 2000” ! »

Lors de la parution de ce numéro, nous avons demandé 300 000 réimpressions de l'article en question — à ce qu'il paraît, la plus grande demande de réimpression dans l'histoire du *Time* — et, deux semaines plus tard, nous avons dû commander à nouveau 250 000 exemplaires supplémentaires. Et aujourd'hui nous recevons encore des demandes de réimpression. Ce qui fait rire le plus sur le campus, c'est de savoir que chaque membre vivant de la grande famille de l'université de Californie du Sud a reçu au moins deux exemplaires de l'article, et chaque membre défunt au moins un !

Comme vous pouvez le deviner, l'annonce de cette marque de reconnaissance m'a transporté de joie. Quelques semaines plus tard, Malcolm Currie, l'ancien président de Hughes Aircraft, qui était alors président du conseil d'administration de l'université de Californie du Sud, avait mis de côté l'article en question, plastifié chacune des pages, puis relié l'ensemble. Il me le confia lors d'une réunion du conseil en me disant : « Voilà, Steve, maintenant vous pouvez le lire tous les matins en prenant votre douche ! »

Un leader vraiment talentueux peut même utiliser une presse hostile pour transmettre les messages qu'il veut faire passer à ceux sur lesquels il exerce son autorité et qui le soutiennent. Et, croyez-moi, c'est tout un art ! Aux États-Unis, les deux meilleurs en la matière ont été Franklin Roosevelt et Ronald Reagan. Le progressiste Roosevelt était confronté à une presse largement conservatrice et le conservateur Reagan à une presse largement à gauche. Mais cela ne les a pas empêchés de parler à leurs citoyens à travers les médias. Et malgré tous les efforts de la presse pour déformer leurs messages, ces

deux présidents ont toujours réussi à dire au peuple américain ce qu'ils voulaient lui dire.



Un outil efficace pour attirer l'attention des médias et de l'opinion publique est ce que j'appelle « les petites phrases invraisemblables mais vraies », c'est-à-dire des affirmations en une seule phrase qui sonnent faux mais sont vraies. Comme je l'ai dit au chapitre 1, la plupart des gens possèdent une pensée binaire — ils se sentent obligés de tenir immédiatement pour vrai ou faux tout ce qu'ils entendent. Par conséquent, lorsqu'ils entendent une petite phrase qu'ils jugent invraisemblable mais pourrait être vraie, cette dernière leur trotte dans la tête parce qu'ils ne peuvent pas trancher en faveur de sa véracité ou de sa fausseté.

Je vais vous donner un exemple simple. Peu après ma nomination au poste de président de l'université de Californie du Sud, je travaillais avec une collègue pour mettre au point mon prochain discours. Le brouillon qu'elle m'avait donné incluait la phrase suivante : « L'université de Californie du Sud est l'un des plus grands employeurs privés de Los Angeles. » J'ai entouré cette phrase et je lui ai dit : « Il faudrait quelque chose de plus précis ici.

— Quoi, par exemple ?

— Eh bien, quelque chose du style "l'université de Californie du Sud est l'un des dix plus grands employeurs privés de Los Angeles".

— Mais, Steve, je suis certaine que ce n'est pas vrai.

— Vous avez peut-être raison, mais disons que nous sommes l'un des quinze, des vingt ou des vingt-cinq premiers employeurs privés de la ville. Pouvez-vous vous renseigner pour savoir quel est notre classement exact ? Nous intégrerons cette information dans le discours afin que notre auditoire ait quelque chose de concret à se mettre sous la dent. »

Le lendemain, ma collègue est venue me voir pour me dire : « Steve, vous ne me croirez pas, mais l'université de Californie du Sud est de loin le plus grand employeur privé de tout Los Angeles !

— Vous êtes sûre, Martha ?

— Absolument ! » Et elle m'a montré les données.

« Ce sont des données irréfutables. Mais j'ai du mal à y croire. Et l'auditoire aura du mal à y croire lui aussi.

— Alors nous supprimons cette information ?

— Non, laissez-la. Elle trottera longtemps dans la tête de ceux qui nous écouteront. Ils se diront d'emblée que ce n'est pas possible que l'université de Californie du Sud soit le premier employeur privé de Los Angeles ; ils penseront que le premier employeur privé de la ville doit être une entreprise aérospatiale, un studio de cinéma, une banque ou une société quelconque. Mais ils réfléchiront en se disant que le président de cette université ne peut pas être un menteur et que s'il avance ce genre d'affirmation, c'est qu'il est sûr de son coup. Et parce que la plupart des gens n'aiment pas l'ambiguïté, ils balanceront longtemps entre la véracité et la fausseté de cette petite phrase. Lorsqu'ils finiront par apprendre qu'elle est vraie, ils garderont une image positive durable de notre université. »

Et c'est exactement ce qui s'est passé. Aux quatre coins du pays, la majorité des individus doutaient qu'une université puisse être le principal employeur privé dans la deuxième plus grande ville des États-Unis. Des centaines d'autres n'y croyaient tout simplement pas. Même les médias prirent avec une prudence infinie et un scepticisme marqué cette petite phrase invraisemblable en disant : « L'université de Californie du Sud prétend être le plus grand employeur privé de Los Angeles. » Ou : « L'université de Californie du Sud, soi-disant… »

Et puis soudain notre petite phrase invraisemblable devint une réalité reconnue par tous. Des dizaines de personnes

vinrent me voir pour me dire : « Monsieur, saviez-vous que votre université était le plus grand employeur privé de Los Angeles ? » Les journaux publièrent l'information sous la forme d'une phrase assertive, comme si tous leurs lecteurs étaient déjà au courant. Durant le tournoi masculin de la ligue universitaire de basket NCAA, je l'ai entendue citée par les annonceurs sportifs sur les chaînes de télévision nationales comme une vérité sur la ville de Los Angeles.

Sur le plan pratique, cette petite phrase invraisemblable mais vraie accrut le prestige de l'université de Californie du Sud aux yeux des donateurs, des responsables politiques, des dirigeants d'entreprise et d'autres personnages influents. Ils se doutaient (à juste titre) que quinze ou vingt ans plus tôt l'université de Californie du Sud n'aurait pas été le plus grand employeur privé de Los Angeles et qu'elle l'était devenue, non pas en vertu de sa propre croissance, mais suite à la disparition définitive ou au départ d'autres grands employeurs implantés jusque-là dans l'agglomération urbaine. Ainsi, lorsque ces personnalités locales prirent conscience du fait que notre université demeurait le seul grand employeur privé de Los Angeles, ils lui apportèrent davantage leur soutien et leur protection.

Pour un leader, il existe de multiples façons d'utiliser les petites phrases invraisemblables mais vraies au profit de son organisation ou de son mouvement. En voici quelques-unes qui ont amélioré la réputation de notre université et de la Californie du Sud :

- L'université de Californie du Sud, située dans le centre de Los Angeles, affiche un taux de criminalité nettement inférieur à celui de Stanford ou de Harvard.
- L'enseignement supérieur en Californie du Sud est un secteur d'activité plus important que l'aérospatiale.
- Le centre mondial du génie biomédical se situe en Californie du Sud et non du Nord.

La clé du succès ? Que ces petites phrases invraisemblables soient vraies. Celles qui sont exagérées ou difficilement vérifiables peuvent se retourner contre leur auteur.



Lorsque j'étais étudiant en première année de premier cycle universitaire, l'un de mes professeurs me dit un jour : « Steve, vous êtes un perfectionniste ; vous ne savez jamais quand vous devez vous arrêter d'améliorer une chose. Alors gardez toujours à l'esprit le conseil que je vais vous donner : si quelque chose vaut la peine d'être réalisé, il mérite de l'être, même médiocrement. Il peut avoir davantage de valeur s'il est bien réalisé, mais il vaudra toujours quelque chose même mal réalisé. »

Il s'agit bel et bien d'un conseil éclairé ! Lorsque je l'ai entendu pour la première fois, je me suis dit que mon professeur était un idiot. Mais aujourd'hui, après avoir dû vivre quarante-cinq ans de plus avec mon perfectionnisme exagéré, je me rends compte que ce professeur n'était pas aussi stupide que je le pensais.

De nos jours, on parle sans cesse de poursuivre l'excellence à n'importe quel prix, de remuer ciel et terre pour atteindre une qualité optimale, de déployer des efforts surhumains pour obtenir la perfection, etc. Ces conseils peuvent être utiles à des salariés ou à des managers particulièrement enclins au manque de rigueur et à la médiocrité. Mais la notion même de perfection est presque contraire à un leadership efficace.

Comme je l'ai souligné à maintes reprises dans les chapitres précédents, les dirigeants sont presque toujours obligés de faire des compromis. Si un leader en quête de perfection est prêt à dépenser sans compter les ressources par nature limitées (temps, espace, ressources humaines et financières) dont il dispose pour réaliser une seule de ses priorités, toutes

ses autres priorités en pâtiront et son organisation ne restera pas debout bien longtemps.

Quoi que vous fassiez, vous pouvez toujours le faire mieux ; il n'y aura donc pas de limite à la quantité de ressources que vous consacrerez à la recherche de la perfection. Alors suivez cette maxime : *quelque chose qui vaut la peine d'être réalisé mérite de l'être correctement, mais sans plus*. Le plus difficile est, bien sûr, de savoir ce que l'on appelle « correctement, mais sans plus ».

Lorsque le général américain George Patton lança ses troupes contre l'armée allemande à travers toute l'Europe en 1945 et se retrouva bloqué par un pont détruit alors qu'il voulait traverser un cours d'eau stratégique, il n'avait pas besoin de construire un nouveau pont à la perfection ni même le meilleur pont provisoire du monde. Il lui suffisait de construire un pont suffisamment solide pour permettre à ses chars et ses hommes de traverser une seule fois le cours d'eau.

Le même principe s'applique au développement des produits dans des secteurs d'activité concurrentiels. L'Histoire regorge d'entreprises disparues pour avoir englouti toutes leurs ressources dans le perfectionnement d'un de leurs produits et s'être finalement aperçues que les consommateurs n'étaient pas disposés à en payer le prix. En revanche, les entreprises qui réussissent sont suffisamment intelligentes pour abandonner leur quête de la perfection lorsque le coût marginal d'améliorations supplémentaires excède le prix que les consommateurs sont prêts à payer ou, ce qui revient au même, lorsque de nouvelles améliorations ne sont pas si avantageuses que cela pour le consommateur final.



Warren Bennis m'a dit un jour qu'il était l'exemple d'un homme possédant un excellent radar personnel. De tels

individus sont extrêmement réceptifs aux pensées, aux sentiments et aux désirs des autres et, par conséquent, leur attention oscille constamment d'une personne ou d'une chose à l'autre. Bennis a ajouté qu'il pensait que j'étais l'exemple d'un homme doté d'un bon gyrocompas interne. De tels individus gardent toujours la même direction quelles que soient les sollicitations et les distractions extérieures.

Malheureusement, ni un bon radar personnel ni un bon gyrocompas interne ne suffisent à faire d'un individu un leader efficace. Le dirigeant trop dispersé a du mal à poursuivre sa route suffisamment longtemps pour atteindre son objectif, tandis que le dirigeant trop rivé sur son objectif risque de foncer tout droit sur un iceberg.

Le vrai leader sait qu'il doit posséder à la fois un radar et un gyrocompas. Et s'il n'est pas né avec (comme la plupart des gens), il sait qu'il doit, soit se fabriquer son propre radar (ou son propre gyrocompas), soit recruter un collaborateur possédant l'instrument qui lui manque.

À ce sujet, nous pourrions établir un parallèle avec la maxime de Machiavel selon laquelle il est préférable pour un leader d'être à la fois craint et aimé, mais que s'il doit choisir entre les deux, inspirer la crainte est préférable. De la même façon, si un dirigeant doit choisir entre l'empathie et la suite dans les idées, il doit choisir de préférence la seconde qualité.

Le président Franklin Roosevelt faisait également référence au choix le plus avisé lorsqu'il disait que l'énergie était plus efficace que l'efficacité. Même si un leader potentiel excelle dans la pensée affranchie, l'art de l'écoute et les décisions judicieuses, le vrai leader sait que le dynamisme et l'enthousiasme déterminent largement la réussite ou l'échec final. Dans son livre *Being Lucky*, Herman Wells, le célèbre président de l'université de l'Indiana dans les années 1950, disait également : « C'est bien d'être intelligent et créatif, mais les deux qualités essentielles à un leadership réussi sont l'énergie et la chance. »

Enfin, aucune organisation ne peut survivre à long terme si son dirigeant refuse tout changement pour maintenir le *statu quo*. Comme je l'ai dit précédemment, le leadership consiste principalement à encourager les individus à changer, et ce principe vaut même pour les organisations et les mouvements conservateurs. Comme l'observait un jour le romancier et essayiste britannique Gilbert Keith Chesterton :

> *Le conservatisme part du principe que si vous ne touchez pas aux choses, elles resteront ce qu'elles sont. C'est faux. Si vous laissez les choses telles qu'elles sont, vous les exposez à un torrent de changements. Si vous ne touchez pas à votre poteau peint en blanc, il ne tardera pas à devenir noir. Si vous voulez qu'il reste blanc, vous devrez le repeindre régulièrement — ce qui implique une intervention de votre part. Bref, si vous voulez votre ancien poteau blanc, vous devrez le rénover et vous obtiendrez un nouveau poteau blanc.*



Lorsqu'un individu accède pour la première fois au statut de haut dirigeant, il est souvent ébloui par les avantages et les marques de respect qui l'accompagnent ; d'ailleurs, c'est certainement ce qui l'a motivé pour arriver jusque-là. Mais ce prestige éphémère ne tarde pas à s'effacer pour laisser place aux dures réalités quotidiennes du métier de leader. C'est là que le conseil de Vern Newhouse cité au début de ce chapitre prend tout son sens. Cet individu veut-il simplement être président ou veut-il réellement exercer le métier de président ? S'il est prêt à réaliser les tâches quotidiennes d'un président, il accomplira de grandes et belles choses pour son organisation et les individus qui la composent. Sinon, plus tôt il sera révoqué, meilleur ce sera pour tout le monde, y compris pour lui-même.

Chapitre 11

UNE ÉTUDE DE CAS : L'UNIVERSITÉ DE CALIFORNIE DU SUD

À présent, j'aimerais que vous puissiez vous rendre compte des effets concrets d'un leadership éclairé à l'aide d'un exemple précis : l'évolution de l'université de Californie du Sud entre 1991 et 2001. D'après de nombreux observateurs, notre établissement a réalisé des progrès bien supérieurs à ceux des autres universités du pays durant cette décennie. J'ignore si c'est l'exacte vérité, mais il est indéniable que l'université de Californie du Sud a parcouru beaucoup de chemin en un laps de temps relativement court, essentiellement grâce à un certain nombre de décisions qui se sont révélées aussi judicieuses qu'efficaces.

Je tiens à préciser que je n'ai que modestement contribué à ces changements et à cette réussite. Le mérite revient principalement à mon excellente équipe administrative, à des enseignants extrêmement talentueux et dévoués, à un personnel consciencieux, à des anciens élèves au soutien indéfectible, à des donateurs visionnaires, à un conseil d'administration avisé et prêt à poursuivre les efforts dans les moments difficiles, ainsi qu'à des milliers d'étudiants brillants et ambitieux.

Comme je l'ai dit au chapitre 2, je me suis accordé un délai de près de quatre mois entre l'annonce de ma nomination début décembre 1990 et ma prise de fonction effective fin mars 1991. J'ai donc eu tout le loisir de m'adonner à la pensée nuancée et affranchie et à l'art de l'écoute — une écoute attentive de l'avis des membres de la communauté universitaire sur ce qui fonctionnait bien au sein de l'établissement et ce qui n'allait pas du tout. De plus, j'ai appris beaucoup de choses sur cette grande famille que représentait l'université de Californie du Sud — ses espoirs, ses craintes et son désir de voir l'établissement renforcer sa position au sein du système universitaire américain et jouer un rôle plus important dans le monde.

La décennie s'ouvrait sous de mauvais auspices. D'abord, la Californie était plongée dans une profonde récession dont elle n'arrivait pas à sortir. En raison de revenus largement insuffisants tirés des droits d'inscription, nous avons dû procéder à des licenciements conséquents fin 1991 — les premiers de notre histoire. Prendre la décision de réduire nos effectifs de 8 % fut un véritable crève-cœur. C'est la mort dans l'âme que nous avons supprimé huit cents postes, dont cinq cents étaient occupés.

Vous me direz que vous entendez tous les jours parler d'entreprises commerciales contraintes de réduire massivement et régulièrement leur personnel. Il s'agit presque de purges périodiques. Mais les universités sont différentes : les licenciements massifs sont extrêmement rares dans l'enseignement supérieur et parfois très déstabilisants. Néanmoins, au vu de nos terribles difficultés financières en 1991, la suppression de ces huit cents postes était absolument nécessaire pour redresser nos déficits colossaux. Et conformément aux idées inhabituelles qui étaient les miennes, ces licenciements ne se sont pas faits par vagues successives sur plusieurs années, mais en une seule fois.

Pour compliquer encore nos efforts visant à réformer et innover, nous avons subi les émeutes dévastatrices de 1992, puis un tremblement de terre qui a gravement endommagé les infrastructures et un grand nombre de propriétés privées à Los Angeles. Mais une fois ces épreuves passées, la chance a tourné en notre faveur, et bien au-delà de nos espérances. Alors, comment expliquer une telle réussite ?

La première mesure d'importance que nous avons prise dès le début de la décennie fut d'élaborer une déclaration du rôle et de la mission de l'université de Californie du Sud (cf. encadré). D'où venait cette idée ? D'une demande impromptue d'un membre du conseil d'administration. « Steve, pourriez-vous rédiger noir sur blanc les points communs et les différences entre notre université et les autres grandes universités de recherche, puis vous arranger pour que cet exposé tienne sur une page de format A4 avec une police de caractères de taille 12 ? » me demanda-t-il.

Faire tenir tous ces points sur une seule page ? Cette exigence a transformé la demande innocente de mon collègue en formidable défi. J'ai passé au moins une centaine d'heures sur ce projet. J'ai envoyé tous mes brouillons successifs à des collègues du corps enseignant, de l'administration et du conseil d'administration de l'université en les encourageant à modifier le texte à volonté, à condition d'indiquer dans la marge les mots à supprimer pour faire tenir la déclaration sur une page.

Une fois adoptée par les membres du conseil d'administration en 1993, cette déclaration donna à notre communauté universitaire un vrai sentiment d'identité et représenta une base solide pour nos efforts d'amélioration de l'université. Sa concision et la clarté de son contenu — les valeurs fondamentales de l'établissement — facilitèrent sa lecture, son assimilation et sa diffusion ; elle fut citée et commentée en détail dans des centaines de rapports, de lettres, de discours et de réunions.

À l'appui de cette déclaration, notre vice-président chargé des affaires académiques et un petit groupe de professeurs ne tardèrent pas à travailler à l'élaboration d'un plan stratégique pour l'université. Contrairement à la plupart des plans universitaires qui s'étalent sur des centaines de pages et soulignent des dizaines de priorités, le nôtre était d'un laconisme inhabituel : quatre priorités stratégiques exposées sur quinze pages seulement (appendices compris). La concision de ce plan, comme de la déclaration du rôle et de la mission de l'université de Californie du Sud, s'est avérée l'un de ses atouts majeurs ; tout le monde l'a lu et a adhéré immédiatement à ses valeurs et à ses orientations.

Le rôle et la mission de l'université de Californie du Sud

La mission fondamentale de l'université de Californie du Sud consiste à faire évoluer les hommes et la société dans son ensemble en leur apportant un enrichissement intellectuel et spirituel. Les moyens dont nous disposons pour accomplir notre mission sont essentiellement l'enseignement, la recherche, la création artistique, l'expérience professionnelle et certaines formes de service public.

Notre première priorité est de dispenser un enseignement à nos étudiants, qu'ils soient en première année ou postdoctoraux, à travers un large choix de programmes universitaires, professionnels, extrascolaires et sportifs de la plus haute qualité. L'intégration de cursus de culture générale et à vocation professionnelle constitue l'un des atouts particuliers de l'université de Californie du Sud. Nous recherchons constamment l'excellence en faisant partager nos connaissances et nos compétences à nos étutiants tout en les aidant à acquérir un esprit sage et perspicace, l'amour

de la vérité et de la beauté, des valeurs morales, une conscience et une compréhension de soi, ainsi que le respect et la reconnaissance vis-à-vis des autres.

Les activités de recherche au plus haut niveau menées par nos enseignants et nos étudiants font partie intégrante de notre mission. L'université de Californie du Sud est l'une des rares universités de premier ordre où la recherche et l'enseignement sont inextricablement liés et dont la nation dépend pour son apport régulier de nouveaux savoirs, de nouvelles techniques et de nouvelles technologies. Les membres de notre corps professoral ne se contentent pas de transmettre passivement le savoir et le savoir-faire des autres ; ils contribuent activement à faire évoluer le contenu des enseignements, les idées et les pratiques dans le monde entier.

L'université de Californie du Sud est un établissement pluraliste qui accueille des hommes et des femmes de toutes races, de toutes religions et de tous milieux socioculturels à l'avenir prometteur. Nous sommes une université d'envergure mondiale située dans un environnement ouvert aux influences internationales qui attire au fil des années davantage d'étudiants des quatre coins de la planète que n'importe quelle autre université américaine. De plus, nous sommes privés, autonomes vis-à-vis des pouvoirs publics, fortement attachés à la liberté de l'enseignement et fiers de notre héritage humain.

Les étudiants, les anciens élèves, le corps enseignant et le personnel administratif de l'université sont unis par des liens très étroits et toujours prêts à s'entraider ; en effet, la famille des Troyens forme une communauté véritablement soudée. Les membres de cette grande famille — anciens élèves, donateurs, bénévoles et amis — sont là pour perpétuer la tradition, apportant leur soutien financier à

l'université, participant à sa gestion et offrant leur aide à tous les étudiants.

Dans sa région et dans le monde entier, l'université de Californie du Sud fournit de hauts responsables et des services publics dans des secteurs aussi variés que la santé, le développement économique, la politique sociale, la recherche scientifique, la politique gouvernementale et les arts. Nous servons l'intérêt collectif en représentant aussi le plus grand employeur privé de Los Angeles, ainsi que la première entreprise à l'exportation du secteur privé.

L'université de Californie du Sud contribue massivement au développement de sa région depuis plus d'un siècle et joue un rôle de plus en plus important dans le développement national et international. Nous espérons continuer à remplir les missions qui sont les nôtres dans les siècles à venir. C'est pourquoi notre planification, nos engagements et nos politiques budgétaires sont axés sur la qualité et l'excellence à long terme.

La création d'une déclaration de notre rôle et de notre mission, ainsi que d'un plan stratégique, vous semble peut-être d'une trivialité et d'un conformisme terrifiants — tout le monde connaît la célèbre bande dessinée Dilbert. En effet, la plupart de ces documents méritent la raillerie dont ils font l'objet. Mais les nôtres sortent de l'ordinaire, évitant les banalités soporifiques et superflues pour aller droit à l'essentiel : exposer de façon claire et simple quelques valeurs fondamentales et principes stratégiques reconnus par l'ensemble de la communauté comme capables de sous-tendre l'ensemble des décisions et des actions de l'université.

Prenons l'exemple d'une entreprise commerciale, General Electric. L'une des principales contributions de son PDG, Jack Welch, fut sa définition d'un plan d'action fondamental.

1. Toutes les unités opérationnelles au sein de l'entreprise doivent occuper la première ou la seconde place par rapport à la concurrence. 2. Les unités opérationnelles incapables d'atteindre un tel niveau d'excellence doivent être supprimées. De même, Miramax doit sa réussite cinématographique à un plan d'action très simple exigeant : 1. des coûts faibles ; et 2. des histoires à dimension humaine. Des objectifs aussi clairement définis permettent à tous les individus travaillant au sein de ces entreprises, quel que soit leur niveau hiérarchique, de comprendre parfaitement ce que l'on attend d'eux sur les plans individuel et collectif.

En ce qui nous concerne, c'est à travers notre plan stratégique pour l'université de Californie du Sud que nous avons formulé notre objectif final : devenir — effectivement et de réputation — l'une des dix meilleures universités de recherche privées des États-Unis. C'est également par le biais de ce plan que nous avons adopté un grand principe de leadership : une université n'atteindra pas l'excellence en copiant les autres, mais uniquement en développant des idées originales et des approches non conventionnelles. Pour permettre à notre établissement d'atteindre ce but, nous avons pris des décisions stratégiques mûrement réfléchies et quelque peu risquées dans des domaines tels que l'enseignement de premier cycle, la recherche et l'enseignement interdisciplinaires, l'internationalisation et l'exploitation de notre localisation géographique à Los Angeles et en Californie du Sud. De la même façon que la lecture d'un livre donné exclut celle de tous les autres, nous avons choisi ces quatre priorités, ce qui en excluait bien d'autres, tout aussi valables. Et nous étions conscients que nous pouvions aller tout droit à l'échec si nos choix se révélaient mauvais ou si la chance n'était pas avec nous.

La priorité des priorités stratégiques fut l'amélioration spectaculaire de tous les aspects de notre enseignement de premier cycle. En 1991, alors que nos programmes de cycle

supérieur et nos cursus professionnels jouissaient d'une excellente réputation dans le pays, notre premier cycle universitaire était considéré par de nombreux spécialistes de l'enseignement supérieur et l'opinion publique en général comme peu sérieux et contaminé par un environnement dangereux et en pleine décadence. Une réputation certes largement infondée, mais qui nous a entraînés dans une spirale infernale, contribuant à une détérioration progressive de la qualité de la sélection des étudiants de premier cycle. La situation était tellement catastrophique que nous acceptions des dossiers d'inscription pour le semestre d'automne alors que ce dernier était déjà entamé depuis une semaine. Par conséquent, le taux d'abandon était élevé et le taux de réussite incroyablement faible.

C'est alors que nous avons réalisé que nos efforts d'amélioration de l'enseignement de premier cycle devaient nécessairement passer par une sélection des étudiants plus rigoureuse. Nous avons donc décidé de supprimer les admissions ne tenant pas compte des critères de besoins des candidats les plus médiocres, de réduire le volume des prêts et d'accroître celui des bourses accordés aux meilleurs candidats sur des critères de besoins, de mettre en place un grand programme d'aides fondées sur le mérite et d'accepter cinq cents étudiants de moins que le plafond historique en première année. Cette dernière décision représentait une stratégie particulièrement risquée au vu des problèmes budgétaires auxquels nous étions confrontés à l'époque.

Nous avons également opéré des changements radicaux au sein des programmes de premier cycle. D'abord, nous avons développé un nouveau tronc commun obligatoire pour tous les étudiants, composé de six matières, qu'ils apprennent l'anglais ou l'ingénierie. Ce qui attire le plus les étudiants dans ce nouveau système, c'est que la plupart des cours sont donnés en petits groupes par les professeurs les plus gradés. Là encore, rien de très conventionnel, c'est le moins qu'on

puisse dire ! Demander à des professeurs chevronnés de donner des cours à des petits groupes d'étudiants de première et deuxième années est considéré comme un véritable gaspillage ! Il est beaucoup plus rentable d'employer des étudiants chargés des travaux dirigés pour enseigner à des classes plus remplies ou d'attribuer des classes de plus de mille étudiants à des professeurs de renom. Sans compter la difficulté, pour de nombreuses universités de recherche, de trouver des professeurs réputés qui acceptent d'enseigner à des étudiants de première et deuxième années. Mais nous avons eu la chance que nos tout meilleurs enseignants titularisés aient accepté avec enthousiasme de relever ce nouveau défi. Aujourd'hui, nos étudiants de première et deuxième années nouent des liens beaucoup plus étroits avec leurs professeurs que dans la plupart des autres universités de recherche.

Pendant près d'un siècle, l'enseignement supérieur américain a reposé sur l'idée que la seconde spécialité ou matière secondaire (dite « mineure ») choisie par l'étudiant de premier cycle devait être en étroite relation avec sa spécialité première ou matière principale (dite « majeure ») — par exemple, s'il avait choisi un début de spécialisation en littérature anglaise, il devait suivre également des cours d'histoire de la Grande-Bretagne ou de littérature comparée. Cette approche fonctionnait parfaitement lorsque les étudiants terminaient leurs études en fin de quatrième année de premier cycle en obtenant leur Bachelor's Degree. Mais actuellement la grande majorité des étudiants des meilleures universités américaines poursuivent leurs études pour obtenir au moins un diplôme de cycle supérieur. Ainsi, l'enseignement de premier cycle n'est plus qu'une préparation au second cycle. Dans ces conditions, les étudiants ne voient pas l'intérêt de suivre des cours spécialisés dès le premier cycle.

Cette évolution nous a donc conduits à bouleverser le système. Aujourd'hui, nous encourageons tous nos étudiants à élargir leurs connaissances en choisissant une matière

secondaire très éloignée de leur matière principale — à associer une mineure de musique à une majeure de sociologie, par exemple, ou une mineure de management à une majeure de sciences physiques. Afin de faciliter cette nouvelle démarche, notre corps enseignant a créé plus d'une centaine de mineures dans un large éventail de disciplines, dont des mineures de médecine légale ou de médecine préventive, domaines généralement inaccessibles aux étudiants de premier cycle. Nous avons également établi un programme réservé aux étudiants polyvalents qui excellent dans au moins deux disciplines radicalement différentes.

Comme je l'ai dit au chapitre 8, un leader efficace recrute les meilleurs collaborateurs, définit l'objectif de performance qu'ils doivent atteindre et les aide à réussir. C'est ce qu'a fait mon subordonné direct, le vice-président chargé des affaires académiques Lloyd Armstrong, en 1993 lorsqu'il a embauché Joe Allen au poste de vice-président administratif chargé de la gestion des dossiers d'inscription et des admissions. Cet homme, mort tragiquement en 2001 à l'âge de cinquante-trois ans, possédait un talent rare pour sélectionner les étudiants de premier cycle et, dans ce domaine, était certainement le meilleur de tous les États-Unis.

Enfin, nous avons considérablement étendu notre programme de construction de résidences universitaires pour les étudiants de premier cycle, mis en place un nouveau programme garantissant à trente-sept candidats triés sur le volet une place dans notre faculté de médecine quatre ans plus tard et multiplié les possibilités pour les étudiants de premier cycle de faire de la recherche aux côtés des professeurs les plus gradés de notre université.

Les résultats dus à ces changements ont été spectaculaires. L'université de Californie du Sud est aujourd'hui l'un des établissements d'enseignement supérieur américains les plus sélectifs. Les résultats moyens obtenus au SAT (test de sélection évaluant l'aptitude de l'étudiant à suivre des études

supérieures) — 1 308 points pour la promotion du semestre d'automne 2000 — correspondent à une hausse de 240 points, un gain extraordinaire (et certainement sans précédent), même en tenant compte des modifications nationales apportées aux épreuves en 1995. De plus, la moyenne (GPA ou *grade point average*) obtenue par les étudiants de première année au semestre d'automne 2001 était de 3,9 (un excellent résultat), et la plupart de ces étudiants faisaient partie des meilleurs 5 % de leur lycée. Actuellement, nous ne retenons qu'un dossier d'inscription en première année sur neuf déposés et nous nous classons parmi les dix premiers établissements d'enseignement supérieur américains pour le nombre de National Merit Scholars inscrits en première année. Ironie du sort : notre localisation géographique constitue aujourd'hui un atout supplémentaire dans la sélection des étudiants.

L'université de Californie du Sud vient d'être unanimement reconnue au niveau national pour l'excellence de ses programmes de premier cycle. Comme je l'ai raconté au chapitre 10, le magazine *Time* et la *Princeton Review* nous ont décerné le titre de « Collège de l'année 2000 » pour nos efforts collectifs dans ce domaine. À l'automne 2000, *The Newsweek/Kaplan College Guide* a désigné notre établissement comme l'un des plus « sensationnels » des États-Unis. Plus récemment, l'Association of American Colleges and Universities a classé notre université comme l'une des seize meilleures institutions nationales pour la qualité exceptionnelle de ses programmes de premier cycle.

Aujourd'hui, nous rivalisons avec succès avec les universités publiques de Californie pour attirer les meilleurs étudiants (malgré nos frais d'inscription six fois supérieurs aux leurs) et nous commençons à acquérir d'excellents étudiants issus de prestigieuses universités privées comme Stanford, Harvard et Yale. Et, surtout, le taux de stabilité dans les études et le taux de diplômés ont enregistré une hausse fulgurante.

Nous sommes passés d'un taux de diplômés de 53 % pour la promotion 1988 à un taux de 73 % pour la promotion 1998 (les chiffres les plus récents dont nous disposons puisque les pourcentages des diplômés des différents établissements sont calculés six ans après l'entrée à l'université d'une promotion donnée). Notre taux de stabilité sur un an (de l'étudiant de première année à celui de deuxième année, de celui de deuxième année à celui de troisième année, etc.) est d'au moins 95 %, ce qui promet un taux de diplômés supérieur à 80 % dans les années à venir.

Lorsque nous avons commencé à remanier l'enseignement de premier cycle en 1991, nous savions que nous serions tôt ou tard amenés à rivaliser directement avec l'Ivy League, les universités les plus prestigieuses de Nouvelle-Angleterre. Le passage ci-dessous extrait d'une lettre que je viens de recevoir d'un ancien élève de l'université de Californie du Sud reflète bien les progrès que nous avons réalisés depuis :

> *J'ai un ami de longue date, producteur de télévision et de cinéma, qui m'a abordé l'autre jour pour féliciter l'université de Californie du Sud. Il m'a rappelé qu'il avait recruté des étudiants pour l'université de Yale pendant plus de vingt ans, alors que lui-même était un ancien élève de la côte Ouest. Mais en 2001, pour la première fois de son histoire, Yale a perdu près d'une dizaine d'étudiants prometteurs venus rejoindre l'université de Californie du Sud. Ces étudiants, qui ont choisi de devenir membres de la famille des Troyens, n'ont pas été séduits par l'argument des bourses d'études. Ils avaient tout pour être admis à Yale, mais ont préféré s'inscrire à l'université de Californie du Sud pour le semestre d'automne. Les pertes de Yale étaient si considérables qu'une réunion spéciale a été organisée par les responsables du recrutement afin d'essayer de mieux « vendre » l'image de Yale auprès des meilleurs étudiants et d'éviter qu'une telle hémorragie se reproduise. Mon ami m'a dit : « Tu dois être vraiment très*

fier de cette réussite. Cela ne te fais pas plus plaisir que ça ? » Je lui ai répondu que même si j'étais ravi, je n'étais pas vraiment surpris.



La deuxième réussite de taille de cette dernière décennie a été le renforcement de la mission de recherche de l'université de Californie du Sud grâce à trois stratégies clés. Première stratégie : la prise de conscience du fait que les étudiants en sciences physiques, en psychologie et dans certaines spécialités d'ingénierie poursuivaient des études de plus en plus longues, ne s'arrêtant pas au doctorat, mais continuant un cursus postdoctoral. Ainsi, bien avant la plupart des autres universités, l'université de Californie du Sud s'est rendu compte que l'enseignement postdoctoral allait déterminer de plus en plus fortement à la fois la qualité et le volume de la recherche sponsorisée dans les grandes universités de recherche.

Deuxième et troisième stratégies : mettre l'accent sur les projets interdisciplinaires et exploiter notre situation géographique à Los Angeles et en Californie du Sud. Ces deux stratégies étaient souvent combinées. Exemples : 1. L'Integrated Media Systems Center, un excellent centre national de recherche dans le domaine des technologies multimédias financé à l'aide d'une subvention de 16 millions de dollars accordée par la National Science Foundation et d'une autre de 33 millions provenant essentiellement de l'industrie. 2. L'Institute for Creative Technologies, un centre national de renom spécialisé dans la simulation informatique et la réalité virtuelle et financé à hauteur de 45 millions de dollars par le Département de la Défense. Ces deux projets sont interdisciplinaires par excellence et tirent parti de la localisation géographique de l'université.

En effet, la Californie du Sud possède un certain nombre de caractéristiques qui se sont révélées de solides atouts dans le développement de la recherche sponsorisée. D'abord, pour le meilleur ou pour le pire, cette région est devenue le modèle urbain du 21e siècle en rassemblant des individus du monde entier — une diversité de population sans précédent dans l'histoire humaine. Ensuite, Los Angeles s'est imposée comme la capitale de la côte Pacifique. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si la Californie du Sud regroupe les plus grandes industries du cinéma et de la télévision et réussit plus que toute autre région du monde dans l'art d'associer création et technologie. Enfin, comme je l'ai brièvement mentionné au chapitre 9, cette région est aujourd'hui le centre mondial du génie biomédical.

Résultat de ces trois stratégies judicieuses : notre recherche sponsorisée a presque doublé au cours de ces dix dernières années pour atteindre un budget de 325 millions de dollars par an. Aujourd'hui, l'université de Californie du Sud se classe parmi les dix premières universités privées sur le plan du volume des crédits à la recherche accordés par le Gouvernement fédéral, devant des établissements privés aussi notables que les universités de Duke et de Chicago, le California Institute of Technology (Caltech) et des établissements publics aussi réputés que les universités de Berkeley et de Caroline du Nord.

Autre critère permettant d'évaluer la réussite d'une université : le nombre de ses enseignants élus membres des trois académies nationales — la National Academy of Engineering, la National Academy of Sciences et l'Institute of Medicine. Au sein de l'université de Californie du Sud, ce nombre a presque doublé durant la dernière décennie pour s'élever aujourd'hui à quarante. Une réussite partiellement due à des efforts concertés visant à ce que les meilleurs professeurs de notre établissement soient pris en considération, comme ils le méritent, lors de l'élection des membres de ces organismes prestigieux.

Nos chercheurs attirent davantage qu'auparavant l'attention des médias, non seulement en sciences et en médecine, mais aussi en droit et en sciences humaines. Nous avons également constaté une hausse significative de la couverture médiatique de nos poètes, romanciers, musiciens, artistes et architectes. Cette publicité accrue se révèle bien sûr très gratifiante pour nos enseignants actuels, mais contribue aussi à faciliter le recrutement d'excellents professeurs d'autres établissements. À cet égard, rien n'a été plus favorable à l'image de notre université dans la communauté universitaire internationale que le prix Nobel de chimie décerné en 1994 au docteur George Olah pour ses travaux effectués au cours des vingt dernières années au sein de l'université de Californie du Sud.



Troisième réussite majeure de ces dix dernières années : l'amélioration considérable de l'enseignement de certaines disciplines et de l'enseignement interdisciplinaire dans notre université. Bien sûr, la plupart de nos facultés, de nos départements et de nos programmes étaient déjà de qualité en 1991 et le sont toujours actuellement. Mais d'autres ont acquis une excellente réputation au niveau national grâce à l'application de certains principes éclairés.

Le premier programme à avoir été amélioré est celui de la Keck School of Medicine. L'école a réalisé des progrès spectaculaires en dix ans, visibles à la fois dans la réussite extraordinaire de nos partenaires hospitaliers, dans l'accroissement phénoménal du nombre de professeurs qui exercent une profession médicale et dans le développement exceptionnel de la recherche sponsorisée en médecine. Ces résultats étonnants ont été reconnus en 1999 lorsque la W.M. Keck Foundation a fait don de 110 millions de dollars à notre faculté de médecine.

Le principe assez original à l'origine des progrès de l'enseignement médical au sein de notre université est d'avoir toujours refusé d'être les propriétaires et les responsables du fonctionnement de nos principaux centres hospitaliers universitaires. Avant les années 1990, tout le monde ou presque pensait que si une école de médecine n'était pas propriétaire de ses CHU, elle était vouée à la médiocrité (à l'exception de Harvard). Mais depuis c'est exactement le contraire qui s'est passé dans la plupart des cas, et l'université de Californie du Sud est donc aujourd'hui considérée comme une heureuse pionnière dans ce domaine.

L'enseignement de la communication a lui aussi connu des progrès sans précédent, en particulier grâce à l'idée originale de réunir un certain nombre de programmes soi-disant disparates — à savoir ceux de l'Annenberg School for Communication, de la School of Cinema-Television et de la School of Journalism, ainsi que certains programmes de la School of Engineering dont ceux de l'Information Sciences Institute, de l'Integrated Media Systems Center et de l'Institute for Creative Technologies. À l'origine de ce projet ? En 1993, un don de Walter et Lee Annenberg destiné à créer l'Annenberg Center for Communication et s'élevant à 120 millions de dollars. Grâce à cet argent, l'ensemble des programmes proposés en communication par l'université de Californie du Sud sont les meilleurs de toutes les universités américaines.

L'enseignement des arts est également devenu un point fort de notre université. L'université de Californie du Sud compte cinq écoles professionnelles dans ce domaine — la School of Cinema-Television, ainsi que les Thornton Schools of Music, Theatre, Architecture et Fine Arts. Certaines d'entre elles offraient déjà un enseignement de qualité il y a dix ans. Mais aujourd'hui nous sommes convaincus que l'ensemble de ces cinq écoles et de leurs programmes dispensent le meilleur enseignement artistique universitaire du pays.

Plusieurs autres écoles et disciplines enseignées au sein de notre université ont acquis une réputation nationale — dont la Marshall School of Business, la kinésithérapie, l'informatique, la génomique, l'océanographie biologique environnementale et la création littéraire. Ce qu'il faut retenir, c'est que nous avons maintenu notre avance dans des disciplines où nous excellions déjà, tout en réalisant des progrès considérables dans d'autres domaines. Telle est la clé de la réussite à long terme.



La quatrième priorité stratégique de cette dernière décennie a été la collecte de fonds. Et, dans ce domaine, nos efforts ont été largement récompensés. Plus que de nouveaux bâtiments, c'est d'accroître notre patrimoine universitaire dont nous avions réellement besoin. Selon l'opinion générale, nous avions intérêt à nous fixer des objectifs modestes étant données la répercussion de la récession économique en Californie du Sud sur la plupart de nos anciens élèves et la réputation des philanthropes d'être plus enclins à baptiser de nouvelles constructions qu'à financer des programmes universitaires par leurs dons. Mais notre intuition nous a convaincus que nous pouvions collecter des fonds importants auprès, non seulement de nos anciens élèves, mais aussi d'individus en relation avec notre université, et même de personnes n'ayant aucun lien avec elle.

Nous avons commencé notre campagne avec un objectif de collecte d'un milliard de dollars de dons et de promesses de dons de 1993 à 2000. Nous avons dépassé cet objectif dès le début de l'année 1998. Alors nous nous sommes fixés un nouvel objectif d'un milliard et demi de dollars jusqu'à l'an 2000 et l'avons dépassé fin 1999. Nous avons donc porté cet objectif à deux milliards d'ici 2002.

Au milieu de l'année 2001, nous en étions à 1,9 milliards de dollars. À la fin de l'année 2002, cette campagne pourra être considérée comme la troisième plus réussie de l'histoire de l'enseignement supérieur américain, juste derrière les plus récentes — celles des universités de Columbia et de Harvard.

Au cours de cette décennie, nous avons presque multiplié par cinq notre patrimoine, passant de 440 millions de dollars en 1990 à près de 2,2 milliards de dollars en 2000. Nous devons une bonne partie de cette croissance à des investissements judicieux sur un marché qui a connu une hausse sans précédent, mais surtout à de nouveaux dons. Ces sept dernières années, nous avons reçu trois dons d'une valeur de plus de 100 millions de dollars chacun — des fondations Annenberg, Alfred Mann et Keck — qui ont établi un nouveau record dans les collectes de fonds des collèges et universités américains. Je tiens à préciser que ces trois dons ne provenaient pas d'anciens élèves ni de fondations dirigées par des anciens élèves et qu'ils étaient tous les trois destinés à financer des programmes d'enseignement et de recherche et non à construire de nouveaux bâtiments.

Au cours de cette campagne nous avons eu la chance de recevoir des dons nominatifs pour cinq de nos écoles professionnelles — la Leventhal School of Accounting, la Marshall School of Business, la Rossier School of Education, la Thornton School of Music et la Keck School of Medicine. Chacun de ces dons représentait le don le plus important de l'Histoire fait à une école de ce type. Le nombre de départements et de chaires qui se sont vu attribuer nominativement des dons est passé de 152 au début de la campagne à 253 en 2001, soit une augmentation de près de 67 %. Les dons annuels des anciens élèves représentaient 11 % de l'ensemble des dons en 1993 et représentent 34 % en 2001 ; selon toute probabilité, nous allons atteindre notre objectif de 37 % en 2002.

Comment expliquer le succès de cette opération ? Premièrement, par notre capacité à persuader les donateurs de faire

des dons importants pour financer des programmes spécifiques plutôt que la construction de bâtiments ; deuxièmement, la mise à contribution de nos meilleurs enseignants et étudiants pour attirer les donateurs ; troisièmement, notre aptitude à séduire des donateurs potentiels ne faisant absolument pas partie de nos anciens élèves tout en continuant de miser sur les liens profonds qui unissent la quasi-totalité des membres de la famille des Troyens à l'université de Californie du Sud.



Dès l'annonce de ma nomination à la présidence de l'université en décembre 1990, j'ai été assailli par d'innombrables personnes qui m'encourageaient à organiser le départ progressif de l'université de la ville de Los Angeles. Ces individus pensaient sincèrement que cette agglomération urbaine n'avait pas d'avenir et que pour survivre et prospérer, l'université n'avait pas d'autre choix que d'être transférée soit à Malibu (comme l'université de Pepperdine l'avait fait quelques années auparavant), soit dans le comté d'Orange.

Les membres du conseil d'administration de l'université de Californie du Sud, eux, n'étaient pas de cet avis et ont adopté une approche opposée. Au lieu de considérer Los Angeles et la communauté locale comme un handicap majeur, ils nous ont exhorté, mes collègues et moi, à trouver les moyens de transformer la localisation géographique qui était la nôtre en atout de taille pour la vie de notre université.

Pour commencer, nous avons décidé d'améliorer considérablement et durablement l'environnement du campus de l'University Park (le parc scientifique de notre université) et celui du campus des Health Sciences. Dans ce domaine, nous avions en tête trois principes éclairés. D'abord, nous voulions restreindre le champ de nos programmes de service public et nous concentrer sur notre environnement immédiat afin

d'apporter une amélioration spectaculaire à l'image et à la qualité de vie de nos quartiers. Ensuite, nous souhaitions former des partenariats fondés sur un respect mutuel et établir une véritable collaboration avec nos voisins, au lieu de les considérer de haut et rester dans notre tour d'ivoire. Enfin, nous refusions totalement de procéder à des expropriations pour cause d'utilité publique.

Quels types de programmes ont alors vu le jour ? Un exemple particulièrement notable est notre campagne Good Neighbors. En 1990, les cotisations des membres du corps enseignant et du personnel administratif à l'United Way nous ont rapporté 100 000 dollars. Aujourd'hui, grâce à la campagne Good Neighbors, les contributions volontaires des enseignants et du personnel nous rapportent près de 650 000 dollars par an. Chaque centime est investi dans des projets de quartier — des joint-ventures entre des entreprises de la communauté locale et des membres de l'université.

Nous entretenons désormais des liens très serrés avec notre Famille des Cinq Écoles composée des cinq écoles publiques situées à proximité du campus de notre parc scientifique, et nous avons formé des partenariats étroits avec deux autres écoles implantées près du campus des Health Sciences. Trois de ces sept écoles ont été distinguées, ce qui signifie qu'elles font partie des meilleures écoles publiques de l'État de Californie.

Nous avons instauré un programme de maintien de l'ordre au sein de la communauté qui fonctionne très bien. Il inclut un programme de surveillance des allées et venues des enfants du quartier entre leur école et leur domicile, réalisé par sept cents résidants volontaires. Nous offrons une prime de 25 000 dollars aux personnes actives souhaitant être propriétaires ou locataires d'un logement à proximité de l'un de nos deux campus. Et notre Business Expansion Network constitue l'un des programmes les plus réussis de Californie ; il a permis à une dizaine de petites entreprises de s'implanter et de prospérer dans le quartier.

Nous avons considérablement accru la participation des étudiants, des enseignants et du personnel à des programmes de services à la communauté locale. Parmi nos quinze mille étudiants de premier cycle, près de dix mille s'engagent chaque année dans des offres de services à la population locale. Aucun autre établissement d'enseignement supérieur de Californie n'a jamais fait mieux dans ce domaine, selon nous. De plus, cette politique visant à cultiver le sens du service public chez nos étudiants de premier cycle a contribué à attirer d'excellents éléments au sein de notre université.

Nos efforts en matière de services à la communauté locale ont également attiré de nombreux investisseurs privés et ont fait l'objet d'une reconnaissance nationale qui a contribué, à son tour, à accroître les fonds collectés et les contrats de recherche. Nous avons tiré une grande vérité de cette réussite : si vous voulez transformer un quartier en difficulté, commencez par assurer la sécurité dans les rues et développer des écoles publiques de qualité ; le reste suivra.



Avec le recul, nous avons vécu une décennie exaltante, riche en événements et en changements de toutes sortes. Je ne parle pas seulement pour moi, mais pour tous ceux liés de près ou de loin à l'université de Californie du Sud. Des centaines d'individus ont eu l'occasion de développer et de montrer leurs compétences en matière de leadership. Les principes éclairés que j'ai exposés dans ce livre — de l'art de l'écoute à la pensée nuancée et affranchie en passant par le refus de suivre des voies conformistes — ont été systématiquement appliqués. Bien sûr, nous avons commis beaucoup d'erreurs en cours de parcours et été obligés de faire marche arrière à maintes reprises, mais ces faux-pas n'ont pas entamé notre enthousiasme et notre volonté d'atteindre l'objectif que nous nous étions fixé.

Pour conclure, je dirais qu'il est profondément gratifiant de participer à un grand projet collectif destiné à ouvrir la voie à une amélioration de la société dans son ensemble pour les siècles à venir. Et c'est ce genre de projet qui donne véritablement un sens à mon métier de président d'université.

Conclusion

J'ai commencé cette étude sur le leadership en vous disant qu'il n'existait pas de recette miracle pour devenir un leader efficace et encore moins un bon leader. Mais voici quelques principes qui vous aideront à vous affranchir du conformisme ambiant et à avoir le courage d'expérimenter de nouvelles voies :

1. Adoptez la pensée nuancée : essayez de ne pas porter un jugement tranché et définitif sur telle personne ou telle idée si rien ne vous y oblige.
2. Pratiquez la pensée affranchie : exercez-vous à aller au-delà du brainstorming habituel en considérant des approches et des solutions vraiment extravagantes.
3. Écoutez avant de parler ; et sachez écouter avec sagacité.
4. Les experts peuvent vous être utiles, mais ils ne remplaceront jamais votre esprit de discernement et votre sens critique.
5. Méfiez-vous des théories soi-disant scientifiques qui énoncent des faits soi-disant indéniables et des vérités soi-disant inattaquables ; elles ne serviront pas vos intérêts ni ceux de l'organisation que vous dirigez.
6. Avancez en lisant les grands textes et en découvrant les trésors qu'ils recèlent, pendant que vos concurrents

font du sur-place en feuilletant la presse professionnelle et d'autres publications éphémères ; vous n'avez qu'à demander à vos collaborateurs de vous tenir au courant des nouvelles importantes.

7. Ne prenez jamais vous-même une décision que vous pouvez raisonnablement déléguer à l'un de vos collaborateurs, et ne prenez jamais le jour même une décision que vous pouvez raisonnablement remettre au lendemain.
8. Oubliez vos échecs et vos erreurs passés ; les décisions que vous prenez ici et maintenant ne peuvent influer que sur l'avenir.
9. N'humiliez pas inutilement un adversaire vaincu.
10. Sachez pour quelle cause vous êtes prêt à mourir, c'est-à-dire à céder sur tout le reste.
11. Travaillez pour ceux qui travaillent pour vous ; engagez les meilleurs collaborateurs disponibles, puis consacrez l'essentiel de votre temps et de votre énergie à les aider à réussir.
12. Nombreux sont les individus à vouloir être des leaders, mais rares sont ceux à vouloir exercer le métier de leader ; si vous appartenez à la première catégorie, laissez le leadership à d'autres.
13. Sachez qu'un leader ne peut pas vraiment être aux commandes de son organisation, mais seulement diriger des individus qui, ensemble, constituent cette organisation et la font fonctionner.
14. Ne vous faites pas des idées en pensant que les êtres humains sont intrinsèquement meilleurs ou pires qu'ils sont en réalité ; efforcez-vous plutôt de valoriser ce qu'ils ont de meilleur en eux et de neutraliser ce qu'ils ont de moins bon, et appliquez ce principe à vous-même.

15. Ne cherchez pas ailleurs que dans des idées neuves et des approches originales le moyen d'atteindre l'excellence.

Tous ces principes se fondent sur une vision situationnelle du leadership : ce qui réussit dans un contexte donné à un moment donné ne réussit pas forcément dans un autre contexte au même moment ou dans le même contexte à un autre moment. Ainsi, tout dirigeant doit faire avec le contexte qui est le sien au moment où il agit, ce qui peut l'amener à se demander s'il est vraiment le maître de la situation… et de sa destinée. Et, nous-mêmes, pouvons nous demander si les leaders font l'Histoire ou si c'est l'Histoire qui fait les leaders.

Dans le cadre des cours de leadership que Warren Bennis et moi donnons à l'université de Californie du Sud, nous confrontons le point de vue de Léon Tolstoï selon lequel c'est l'Histoire qui fait les leaders, avec celui de Thomas Carlyle d'après lequel ce sont les leaders qui font l'Histoire. Dans l'épilogue de *Guerre et Paix*, peut-être le plus grand roman de tous les temps, Tolstoï prétend que les rois et les généraux sont les esclaves de l'Histoire. Il affirme que les dirigeants se contentent de chevaucher les crêtes des vagues de l'Histoire dont le mouvement résulte d'innombrables forces qu'ils ne peuvent contrôler et qui dépassent leur entendement. L'auteur écrit : « Je suis certain, en accomplissant un acte, d'avoir mon libre arbitre, mais si je considère mon acte comme une participation à l'ensemble de la vie de l'humanité (dans sa signification historique), je conclus qu'il était prédestiné et inévitable. »

D'un tout autre avis était Carlyle, historien et essayiste britannique du 19e siècle. Il était convaincu que l'Histoire était écrite par les grands hommes, les plus grands d'entre eux étant les rois. En anglais, le mot *king* dérive du mot *canning* qui signifie « homme capable ». Selon Carlyle, ce sont les hommes (et j'ajouterais les femmes) capables qui dirigent le cours de l'Histoire et déterminent le destin de l'humanité.

Mes propres expériences du leadership, ainsi que mes études sur la théorie du chaos et les phénomènes qui s'y rattachent, m'ont amené à concilier ces deux points de vue. Certes, notre monde ressemble beaucoup à celui dépeint par Tolstoï, un monde soumis à des forces historiques dont aucun être humain ne peut mesurer ni analyser toute l'ampleur ni prédire toutes les conséquences. Et, de ce point de vue, les leaders sont, en effet, esclaves de l'Histoire. Mais je suis aussi intimement persuadé que les hommes et les femmes les plus capables dans ce monde peuvent influer sur le cours de l'histoire humaine ; que les décisions des dirigeants peuvent exercer un impact durable sur les événements ; que le déterminisme historique n'a pas totalement le contrôle de nos destinées individuelles.

Toujours est-il qu'un dirigeant agissant à tel ou tel moment dans tel ou tel contexte ne sait jamais vraiment s'il fait ou subit l'Histoire. S'il est comme la plupart des êtres humains, il veut à tout prix croire en son pouvoir de faire changer les choses. Et, sur le plan moral, cette approche est préférable : un leader doit toujours agir comme s'il était, lui et non l'Histoire ou le destin, le seul responsable de ses actes.

Dans le même esprit, ce livre conseille aux leaders de cultiver assidûment et de garder jalousement leur indépendance intellectuelle. Comme le disait Warren Bennis, « les managers font bien les choses, tandis que les leaders font les bonnes choses ». Et que faut-il faire ? Dans notre société pluraliste, il n'y aura pas deux personnes du même avis sur cette question.

Le vrai leader sait que c'est à lui d'y répondre, de savoir ce qu'il doit faire sur les plans pratique et moral. Cela rendra son expérience, tantôt plus exaltante, tantôt plus douloureuse, que celle d'autres dirigeants. Mais ce sera toujours son expérience personnelle, celle dont il accepte de prendre la responsabilité. Comment espérer aventure plus extraordinaire et plus riche de sens que celle-là ?

Remerciements

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon ami et collègue Warren Bennis, auquel je dois tout. Alors à la tête du comité de recherche d'un président pour l'université de Californie du Sud, c'est lui qui a soutenu la nomination de mon épouse Kathryn et la mienne à la présidence de l'université en 1991. C'est encore lui qui m'a convaincu, moi professeur de génie électrique, d'enseigner avec lui le leadership à des étudiants de troisième et quatrième années de premier cycle ; depuis cinq ans, cette expérience s'avère l'une des plus enrichissantes de ma vie. Et c'est toujours lui, auteur de renommée internationale auquel on doit vingt-sept ouvrages sur le leadership, qui m'a finalement décidé à entreprendre l'écriture de *Devenez un grand leader* et qui m'a sans cesse conseillé et motivé au cours de cette grande aventure.

Je tiens également à remercier Rob Asghar, un ancien collègue de l'université de Californie du Sud devenu un écrivain et un directeur de publication indépendant, pour m'avoir consacré beaucoup de son temps ; il m'a donné le courage de m'atteler à ce long travail que constitue l'écriture d'un livre. Les ingénieurs et les scientifiques n'ont pas l'habitude de couvrir des pages et des pages de texte. Lorsque nous sommes amenés à écrire des livres spécialisés, nous commençons par mettre en page les formules, les graphiques, les tableaux, les figures et les tables qui constitueront la « charpente » du livre, avant de réunir ces données en les entrecoupant ici et là de quelques phrases de texte. La rédaction de près de trois cents pages dactylographiées d'un texte purement narratif m'a donc demandé beaucoup d'efforts et je n'aurais jamais

réussi cette prouesse sans le soutien indéfectible, les idées créatives et les talents de rédacteur de Rob.

Je remercie aussi Martha Harris, vice-présidente des affaires publiques à l'université de Californie du Sud et grande amie à moi. Martha a cru dès le départ au bien-fondé de mes idées et à la possibilité de les réunir pour former un tout cohérent. Elle et Rob m'ont énormément soutenu pendant ces longs mois d'écriture, m'empêchant de tout abandonner dans les moments difficiles et m'apportant leurs précieuses critiques au fil des ébauches du manuscrit.

J'ai dédié ce livre à mon épouse Kathryn, ma meilleure amie et l'être le plus important dans ma vie depuis plus de quarante ans. C'est elle qui m'a le plus relu et critiqué durant l'écriture de cet ouvrage, et c'est ensemble que nous avons échangé les vues les plus nombreuses. Ses encouragements, ainsi que ceux de ma première fille Michelle Smith et de son époux Kirk, de ma seconde fille Elizabeth, de ma belle-mère (avec laquelle je m'entends à merveille) Evelyn Brunkow, et de mes petits-enfants, Katherine et Andrew Smith, m'ont considérablement aidé au fur et à mesure que mon projet prenait forme.

Je voudrais remercier tout spécialement mes étudiants (et ceux de Warren) en leadership qui, par leurs idées fort intéressantes et souvent inédites, ont enrichi mes connaissances et mon expérience dans ce domaine. Merci aussi aux enseignants à temps partiel qui ont contribué à la réussite exceptionnelle de ce cours, dont Elizabeth Bleicher, Athena Perrakis, Cleve Stevens, Rich Fortenberry et Ken Graham.

Mes proches collaborateurs administratifs ont fait tout leur possible pour soutenir mon projet, même si cela rendait leur propre tâche plus difficile. C'est pourquoi j'aimerais les remercier tous, et plus particulièrement Anne Westfall, Martie Steggell, Jan Popkoff, Sherri Sammon et Laureen Morita.

Nous avons tous eu la chance de connaître des gens qui nous ont appris des tas de choses, qui nous ont conseillé et guidé, contribuant à faire de nous ce que nous sommes. Ces gens là, nous ne les remercierons jamais assez. Je pense à Howard Sample,

Dorothy Hatch, M.E. Van Valkenburg, Fred Brunkow, Howard H. Sample, Sam Regenstrief, John Hicks, Harry Williams, D.B. Varner, les membres du conseil de l'université de Buffalo, ceux de l'université de Californie du Sud, et bien d'autres. J'ai également eu l'immense privilège de me former au métier de président d'université aux côtés de nombreux collègues, dans le corps enseignant comme dans l'administration, au sein des universités de Purdue, du Nebraska, de Buffalo et de Californie du Sud, dont Lloyd Armstrong, Dennis Dougherty, Alan Kreditor, Jane Pisano, Steve Ryan, Bill Greiner, Bob Wagner, Ron Stein, Hans Brisch et Gene Trani.

Enfin, un grand merci à mon agent littéraire Caroline O'Connell qui n'a pas hésité à préparer mon contrat avant même que je commence à écrire ce livre, ainsi qu'à Susan Williams et à tous les membres de Jossey-Bass, qui appartient à l'éditeur John Wiley & Sons, pour leur patience, leur compréhension et leur soutien.

Steven B. Sample

Steven B. Sample devint le dixième président de l'université de Californie du Sud en mars 1991. C'est à la fois un ingénieur électricien, un musicien, un amoureux de la nature, un professeur et un inventeur. En 1998, il fut nommé membre de la National Academy of Engineering pour la contribution qu'il a apportée à l'électronique grand public et au leadership dans la recherche et l'enseignement interdisciplinaires. Il enseigne régulièrement à des étudiants de premier cycle au sein de l'université de Californie du Sud tout en assumant la fonction de président de cet établissement.

Sous la présidence de Steven Sample, l'université de Californie du Sud a acquis une réputation mondiale dans le domaine de la communication et des technologies multimédias, a fait l'objet d'une reconnaissance nationale pour ses partenariats novateurs avec la communauté locale et a renforcé sa position en devenant l'une des premières universités de recherche des États-Unis. La spécificité de ses programmes de premier cycle a été saluée unanimement ces dernières années.

Steven Sample est l'auteur de nombreux articles de revues et d'essais sur les sciences, les techniques et l'enseignement supérieur. Les plus grands fabricants de fours à micro-ondes du monde sont autorisés à exploiter ses brevets d'invention portant sur un système de commande numérique des appareils et son invention a été intégrée à plus de 200 millions d'appareils électroménagers dans le monde.

Steven Sample dirigeait l'université de Buffalo, l'une des universités publiques de l'État de New York, avant d'être nommé à la tête de l'université de Californie du Sud. Au cours de sa présidence, l'université de Buffalo fut la première université publique de New York ou de Nouvelle-Angleterre à être élue membre de la prestigieuse Association of American Universities.